

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

WILLI BRAZ VERMÖHLEN

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: um estudo de caso no Departamento de Meio
Ambiente da empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda**

FLORIANÓPOLIS – SC

2008

WILLI BRAZ VERMÖHLEN

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: um estudo de caso no Departamento de Meio Ambiente
da empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda

Trabalho de conclusão de estágio apresentado
à disciplina Estágio Supervisionado – CAD
5236, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina –
UFSC.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.


FLORIANÓPOLIS – SC

2008

WILLI BRAZ VERMÖHLEN

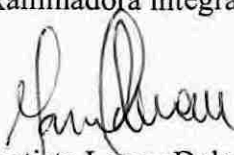
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: um estudo de caso no Departamento de Meio Ambiente
da empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final
pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, em 01/12/2008.

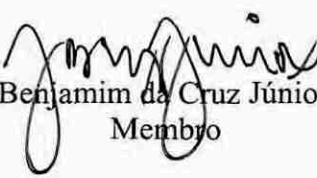


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador



João Benjamim da Cruz Júnior, Phd.
Membro



Luiz Salgado Klaes, Dr.
Membro

*Dedico este trabalho ao mestre, Professor Luiz Salgado Klaes,
por acreditar no meu potencial, incentivando-me a continuar
minha jornada em busca de novos horizontes e, principalmente,
por ser exemplo de pessoa e de profissional.*

AGRADECIMENTOS

A Deus por colocar em meu caminho pessoas maravilhosas, iluminar meus passos e me dar capacidade de discernimento para tomar decisões corretas sem prejudicar o próximo.

Aos meus pais, Leopoldo e Generosa, que na sua simplicidade me instigaram a investir meus recursos na educação como forma de vencer profissionalmente e conquistar cada vez mais novos horizontes. Foi através ensinamentos deles que percebi que “educação” é um valor que vem de berço, independentemente da classe social a que o Ser Humano pertence.

Aos meus familiares - pilares da minha existência e dos meus princípios de hombridade e honestidade - em especial à Isadora, anjo que me ensinou, com sua inocência, o significado e o valor de um sorriso verdadeiro.

Ao Professor Marcos Dalmau, orientador deste trabalho, pela forma instigante com que me incentivou a desenvolver este trabalho na área de Recursos Humanos e, principalmente, pelo reconhecimento do meu esforço como aluno quando os resultados não apontavam para o sucesso. **SÓ ALEGRIA!**

Ao Professor Luiz Salgado Klaes, pelos ensinamentos repassados durante suas aulas e pelo exemplo de profissional e de ser humano que particularmente representa para mim, principalmente por estar sempre me incentivando a dar continuidade aos estudos e se colocando à disposição para qualquer contribuição neste sentido.

À Professora Liane Carly Hermes Zanella, pela paciência e capacidade de ouvir, pelos esclarecimentos em diversos momentos de dúvidas e incertezas, e, principalmente, pelos estímulos não só como professora mas também como uma mãe que quer o bem de seus filhos em primeiro lugar.

Ao Professor Luiz Moretto Neto, pela forma responsável que repassou seus conhecimentos durante as aulas e pela maneira incisiva com que cobrava os resultados, exigindo que tivéssemos responsabilidade no cumprimento de nossas tarefas, fazendo-nos pensar de forma crítica sobre os mais diversos assuntos.

À Professora Valentina Schmitt, por ter a sensibilidade de perceber o valor que há nas pessoas e ter a grandeza de me dar uma segunda chance quando fracassei como aluno.

À Professora Andressa Pacheco, por proporcionar a experiência de vivenciar na prática os conhecimentos teóricos repassados em aula.

Ao Professor Dante Marciano Girardi, pela atenção dedicada durante as aulas na

sétima fase, pela humildade com que repassou seus conhecimentos quer através das aulas, quer através de seus livros. Com certeza aprendi muito com seus valiosos ensinamentos durante o semestre em que lecionou, assim como com as mensagens contidas em seus livros.

À Nelci Salles, amiga e companheira inseparável de graduação com quem desenvolvi diversos projetos acadêmicos, pelos incentivos nos momentos de dificuldade. Minha tradutora predileta, simplesmente a melhor de todas.

À Agatha Sell, muito mais que amiga – anjo da guarda, porto seguro, com quem posso contar sempre, mesmo quando fracasso. Pessoa para quem me faltam palavras e adjetivos que a definam; é simplesmente a prova viva de que amizade não é algo passível de escolhas e sim de conquista.

Aos meus amigos, em especial Fabiane e Gizelle pelo companheirismo durante toda minha jornada de graduando. Podem ter certeza de que dar broncas e puxões de orelha, não é ofensa quando se quer bem aos seus. Ao contrário, é uma forma explícita de incentivo, principalmente quando se quer o bem de um irmão, como me considero ser.

Às três Escoteiras: Luciana, Mariana e Myrleine pela sensibilidade de perceberem minha aflição durante este semestre; vocês provaram que amizade é algo passível de ser construída ao longo do tempo. Nossa amizade começou tímida e hoje, tenho a certeza, de que posso contar com todas vocês, da mesma forma que vocês podem contar comigo sempre.

À Empresa Prosul, em especial a Soraia pela permissão de que esse trabalho fosse realizado no Departamento de Meio Ambiente. Me faltam palavras e formas para agradecer sua confiança e crédito depositado em mim ao longo desse percurso.

Aos colegas de Departamento, em especial ao Alisson, que no momento mais crítico e decisivo deste processo de conclusão de curso souberam me incentivar a carrear minhas ações para a direção correta (são pessoas assim que fazem a diferença nos momentos de crise, valeu pela força). E à Rafaela, pela atenção dispensada durante este processo, suas breves correções foram muito importantes no direcionamento das idéias; construí, assim, mais um aprendizado - as idéias não se constroem de forma isolada e sim em parceria.

A todos àqueles que estiveram presentes nesta etapa importante da minha vida, meu muito OBRIGADO. Afinal, o sucesso não se constrói sozinho, é de fato uma via de mão dupla na qual se aprende muito mais do que se ensina.

Considero-me um privilegiado por ter encontrado todos. Posso afirmar, sem medo, que a maior riqueza conquistada é o conhecimento adquirido, e vocês são meus professores, cada um com sua metodologia particular de ensino.

*“É preciso formar as pessoas antes de fabricar os produtos,
preparar primeiramente o homem e depois pensar no produto”.*

K. Matsushita

RESUMO

VERMÖHLEN, Willi Braz. **Avaliação de desempenho**: um estudo de caso no Departamento de Meio Ambiente da Empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda. 2008. 150f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente estudo teve por objetivo desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Meio Ambiente da empresa de engenharia consultiva, Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda –, como uma ferramenta de suporte gerencial. A Prosul é uma empresa de serviços na área de engenharia consultiva; seus diretores são cientes de que, para manter os altos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, é necessário ter no seu quadro funcional pessoas altamente qualificadas trabalhando por um objetivo comum. O Departamento de Meio Ambiente atende ao mesmo mercado oferecendo como produto estudos e projetos de meio ambiente em geral. No que diz respeito à metodologia aplicada, o estudo caracterizou-se, quanto aos seus fins como: qualitativa, descritiva e aplicada. Possui caráter qualitativo, pois o pesquisador participou, compreendeu e interpretou os dados coletados na pesquisa. Foi descritiva por descrever a realidade organizacional da empresa em questão e conseqüentemente do departamento no qual foi realizado o estudo. Caracteriza-se como pesquisa aplicada uma vez que o referido estudo buscou, especificamente, solucionar um problema existente, em parte, na administração da empresa, que é a ausência de um meio formal e sistematizado de avaliar o desempenho dos funcionários do Departamento de Meio Ambiente. Quanto aos meios, propôs-se pesquisa de campo e estudo de caso (característica principal da pesquisa). Como universo da pesquisa, foi considerado o Departamento de Meio Ambiente e amostragem todos os funcionários deste. Os dados foram coletados através de questionários não estruturados, observação, documental, bibliográfica e diálogos com os funcionários. A análise desses dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas, a observação do pesquisador e dos diálogos ocorridos, correlacionando essas relações com a teoria. Pôde-se perceber que o departamento de Recursos Humanos, assim como a empresa, vem crescendo, porém apresenta algumas carências quanto a sua organização e sistematização; no entanto, há uma preocupação em relação a isso pela Alta Direção. Até o presente momento, não havia nenhum método para avaliar o desempenho dos funcionários, o qual era realizado com base em critérios pessoais tanto da gerente quanto do diretor. O instrumento de avaliação foi desenvolvido respeitando os níveis hierárquicos e teve como método o de escalas gráficas com base nas premissas da metodologia de 360 graus. Por fim, observa-se que, com o detalhamento das metodologias de avaliação e da aplicação, tem-se subsídios para que esta ferramenta seja implementada integralmente no referido Departamento.

Palavras chave: Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Competências. Perfil.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo do Desempenho do Funcionário X.....	104
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de avaliação de desempenho.....	25
Figura 2 – Principais diferenças entre avaliação de cargos, potencial e desempenho.....	27
Figura 3 - De quem é a responsabilidade pela avaliação de desempenho.....	38
Figura 4 – Elementos da entrevista.....	57
Figura 5 – Organograma do Departamento de Meio Ambiente.....	78
Figura 6 – Organograma de Influência no Processo de Avaliação de Desempenho.....	84
Figura 7 – Gráfico do Desempenho do Funcionário X.....	105
Figura 8 – Gráfico do Desempenho do Funcionário X.....	105
Figura 9 – Gráfico Geral do Desempenho do Funcionário X.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de avaliação de desempenho.....	45
Quadro 2 – Escala gráfica de avaliação de desempenho.....	46
Quadro 3 – Avaliação por escolha forçada.....	48
Quadro 4 – Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.....	49
Quadro 5 – Formulário de avaliação de desempenho por resultados.....	50
Quadro 6 – Indicadores de Competência Derivados da Missão, Visão, Valores e Princípios. .	87
Quadro 7 – Indicadores de Competência para o Cargo de Gerente.....	95
Quadro 8 – Indicadores de Competência para a Função de Coordenador.....	96
Quadro 9 – Indicadores de Competência para Cargos de Nível Superior.....	97
Quadro 10 – Indicadores de Competência para Cargos de Nível Médio.....	99
Quadro 11 – Ficha de Avaliação de Desempenho para cargo de nível superior.....	102
Quadro 12 – Metas Estabelecidas para o Departamento de Meio Ambiente.....	109

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos do trabalho.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativas.....	18
1.4 Organização dos capítulos.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Conceituação de avaliação de desempenho.....	23
2.2 Por que avaliar o desempenho.....	28
2.3 Finalidade e objetivos da avaliação de desempenho.....	31
2.4 Críticas à avaliação de desempenho.....	34
2.5 Quem deve avaliar o desempenho.....	37
2.5.1 O método de avaliação 360 graus.....	41
2.6 Métodos de avaliação de desempenho.....	43
2.6.1 Escalas gráficas.....	44
2.6.2 Escolha forçada.....	47
2.6.3 Listas de verificação.....	48
2.6.4 Método de avaliação por resultados.....	49
2.6.5 Método de avaliação por objetivos.....	51
2.7 Entrevista de avaliação de desempenho.....	53
2.8 Considerações sobre os aspectos teóricos.....	58
3 METODOLOGIA.....	61
3.1 Caracterização e tipo de estudo.....	61
3.2 Universo da pesquisa e amostragem.....	63
3.3 Coleta de dados.....	64
3.4 Análise dos dados.....	67
3.5 Limitações da pesquisa.....	68

4 PROSUL – PROJETOS, SUPERVISÃO E PLANEJAMENTO LTDA.....	69
4.1 Estrutura organizacional.....	70
4.2 Práticas de recursos humanos na Prosul.....	71
4.3 O Departamento de Meio Ambiente.....	76
4.4 A avaliação de desempenho no departamento de meio ambiente.....	79
5 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO.....	81
5.1 Definição conceitual.....	81
5.2 Formalização.....	83
5.3 Quem avalia.....	84
5.4 Periodicidade da avaliação.....	85
5.5 Missão, visão, valores e princípios demandados ao cargo.....	86
5.6 Desenvolvimento do instrumento de avaliação.....	88
5.6.1 Aspectos qualitativos.....	88
5.6.1.1 <i>Descrição de cargo</i>	89
5.6.1.1.1 <i>Descrição do cargo de gerente</i>	90
5.6.1.1.2 <i>Descrição do cargo de engenheiro agrônomo</i>	91
5.6.1.1.3 <i>Descrição do cargo para técnicos de nível médio</i>	93
5.6.1.2 <i>Determinação de indicadores</i>	95
5.6.1.3 <i>Escala de avaliação</i>	100
5.6.1.4 <i>Validação do instrumento de avaliação</i>	101
5.6.2 Aspectos quantitativos.....	107
5.6.2.1 <i>Definição das metas</i>	108
5.7 Conscientizando avaliadores e avaliados.....	110
5.8 Entrevista de Avaliação de Desempenho.....	112
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	114
6.1 Considerações finais.....	114
6.2 Recomendações para futuros trabalhos.....	116
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICES.....	120

APÊNDICE I – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO DE NÍVEL SUPERIOR.....	120
APÊNDICE II – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO DE NÍVEL MÉDIO.....	123
APÊNDICE III – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GERENTE.....	125
APÊNDICE III – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO COORDENADOR	127
APÊNDICE IV – ROTEIRO PARA <i>FEEDBACK</i> DO DESEMPENHO.....	129
APÊNDICE V – DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	130
APÊNDICE VI – MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	143
ANEXOS.....	148
ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO.....	148

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa sistematizar conhecimentos, desenvolvendo um plano para aplicação de um instrumento de Avaliação de Desempenho no Departamento de Meio Ambiente da Empresa de Engenharia Consultiva, Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda, com sede em Florianópolis, Santa Catarina com atuação em diversos estados brasileiros.

Na sequência serão apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, ou seja, quais os motivos pelo qual está se realizando este estudo de caso e, a forma como está disposto o presente trabalho.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

O ambiente no qual a organização está inserida vive em constante mudança; isso pode ser considerado como fruto da globalização e instabilidade do mercado econômico. Barreiras comerciais foram rompidas o que torna possível o comércio em tempo real com praticamente todo o mundo, devido ao desenvolvimento de sistemas de informação cada vez mais ágeis e seguros (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

A concorrência deixou de ser vista apenas como um fator de influência local e transformou-se em um aspecto mais abrangente e global, ou seja, os acontecimentos em nível mundial afetam diretamente o mercado local, principalmente para as empresas prestadoras de serviços (caso da empresa em estudo). Outro fator de relevante importância no cenário econômico mundial é a transição de uma economia tipicamente baseada na indústria para uma economia baseada no conhecimento, voltada à prestação de serviços, com ênfase cada vez mais forte no conhecimento e na informação (KLUYVER; PEARCE II, 2007; TOFFLER, 2005).

Para que as empresas possam conquistar seu espaço neste mercado altamente competitivo, é necessário que se especializem e criem condições favoráveis para atender seus clientes, com a máxima segurança e agilidade. Para tanto, as empresas devem ter produtos (bens ou serviços) de excelência, com alto nível de valor agregado e poder de competitividade, que nada mais são do que o resultado do trabalho de um funcionário. Neste

contexto, isto só será possível se os colaboradores estiverem preparados profissionalmente e tiverem condições técnicas e ambientais para desenvolvê-lo (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

As empresas são formadas por um conjunto de indivíduos em torno de um objetivo comum. Conduzem o negócio utilizando-se das informações disponíveis e aplicando seus conhecimentos e habilidades. São esses indivíduos os grandes responsáveis pelo alcance dos resultados pretendidos pela organização. Apesar das incertezas do futuro, as empresas precisam se preparar e investir na capacitação dos seus funcionários de forma a assegurarem sua permanência e desenvolvimento no mercado cada vez mais competitivo (GIRARDI, 2008).

São as pessoas que decidem os rumos a serem seguidos; são elas também que irão desenvolver os processos produtivos que agregam valor aos produtos oferecidos ao mercado. Logo, se as pessoas não estiverem alinhadas em um objetivo comum, certamente o processo não acontecerá com sucesso (CHIAVENATO, 2004; BERGAMINI E BERALDO, 2007).

A gestão de pessoas exerce papel fundamental dentro das organizações, possibilitando que os funcionários possam desenvolver suas atividades em sintonia com os objetivos pré-determinados. No entanto, para que tais objetivos sejam alcançados, a avaliação do desempenho, das habilidades individuais e das competências profissionais de cada indivíduo é essencial para a prática gerencial.

Para Chiavenato (2004, p. 223), “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função da atividade que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Para tanto, é necessário que as organizações reconheçam a importância do capital humano para a sustentação do negócio e avaliem o desempenho dos funcionários sob a ótica de suas habilidades e domínio de conhecimento entre outros aspectos (SOUZA ET AL., 2005).

Porém, nem sempre tal avaliação é realizada de maneira estruturada ou de forma sistemática como define Chiavenato (2004), ou ainda é feita por pessoas não habilitadas que podem, muitas vezes, comprometer o processo produtivo, quando não levam em consideração critérios técnicos, por exemplo. Lucena (1992) complementa afirmando que, ainda que a empresa não tenha um sistema formal para avaliação quanto ao desempenho de seus funcionários, este é um processo inerente à administração do negócio.

As empresas, muitas vezes, apresentam características que confundem desempenho e potencial. Para Souza et al. (2005), apesar de serem conceitos distintos no cotidiano organizacional, a relação entre estes dois aspectos é bastante estreita provocando, muitas vezes, distorções do ponto de vista gerencial. Os autores definem potencial como

sendo algo, condição ou situação passível de ser desenvolvido. Já desempenho humano, na visão dos autores, pode ser entendido como aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva, cujo foco é o cliente.

Para Bergamini e Beraldo (2007), a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, na verdade está se atribuindo ao indivíduo uma qualificação. Assim, entende-se que o ato de avaliar constitui numa atividade natural, apoiado na busca do aprimoramento e desenvolvimento do ser humano.

A avaliação de desempenho humano pode ser considerada como um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando, sempre, o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA ET AL, 2006).

Nesse contexto, o presente trabalho busca a compreensão dos métodos de avaliação de desempenho expostos em referências bibliográficas, como objetivo de adequar a realidade organizacional de uma empresa voltada ao ramo da engenharia consultiva a um método que avalie o desempenho humano do seu corpo funcional.

A Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda -, assim como o seu Departamento de Meio Ambiente, objeto de estudo deste, vêm somando esforços no intuito de capacitar e desenvolver seus funcionários. Está, aos poucos, implantando um plano de cargos e salários e deseja utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho como prática permanente de gestão.

A empresa disponibiliza ao mercado catarinense e nacional tecnologia avançada em engenharia consultiva, oferecendo produtos com qualidade certificada pela ISO 9001/2000. O Departamento de Meio Ambiente realiza estudos e projetos ambientais para os processos de viabilidade de licenciamento ambiental, agregando desenvolvimento em infraestrutura e sustentabilidade socioambiental. Além disso, presta serviços de supervisão ambiental em obras de médio e grande porte tais como: construção de rodovias e ferrovias, linhas de transmissão e subestações de energia elétrica, aterros sanitários, pequenas centrais hidrelétricas, usinas hidrelétricas de grande porte, terminais portuários e aeroportuários.

Por ser uma empresa cujo foco principal é a qualidade dos seus produtos e na satisfação dos clientes para atingir seus objetivos, ter apenas tecnologia avançada não é suficiente. É necessário que a equipe também esteja engajada efetivamente com a causa fim da organização. Nesse sentido, entende-se que um sistema de avaliação de desempenho de

seus funcionários, no que diz respeito ao comprometimento em função da eficiência e da eficácia desses com os objetivos estabelecidos pela empresa, seja uma ferramenta gerencial de extrema utilidade.

Quando estruturado e bem aplicado, um sistema de avaliação de desempenho pode proporcionar à organização um diferencial entre seus funcionários; avaliando-os a empresa pode ajudar no aperfeiçoamento e evolução de seus colaboradores para que contribuam no processo de crescimento e desenvolvimento organizacional.

Para que os objetivos da empresa possam ser alcançados é necessário que a empresa tenha no seu quadro funcional pessoas bem qualificadas e trabalhando em uma mesma direção, de modo que se tenha condições de manter tais padrões de qualidade exigidos pelo mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Com base nesse contexto, apresenta-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso: **Como desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Meio Ambiente da Empresa de Engenharia Consultiva Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda –, como uma ferramenta de suporte gerencial?**

1.2 Objetivos do trabalho

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, foram delimitados os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Meio Ambiente da Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda –, como uma ferramenta de suporte gerencial.

1.2.2 Objetivos específicos

Para complementar o objetivo geral do trabalho, foram propostos alguns objetivos específicos:

- a) identificar as práticas de recursos humanos na empresa;
- b) identificar as atividades desenvolvidas no Departamento de Meio Ambiente;
- c) identificar a existência de algum método de avaliação de desempenho no departamento em estudo;
- d) identificar os objetivos estratégicos referentes à Avaliação de Desempenho;
- e) desenvolver um instrumento de avaliação de desempenho aplicável à realidade do departamento respeitando seus níveis hierárquicos;
- f) simular uma aplicação com o objetivo de testar o instrumento.

1.3 Justificativas

Toda organização, independente de seu negócio ou forma de atuação, possui cultura, filosofia e políticas, conceitos que podem ser definidos formalmente ou praticados informalmente. Esses conceitos, unidos ou isolados, devem ser observados e respeitados, pois influenciam significativamente no processo de desenvolvimento da organização. Cabe, muitas vezes, ao funcionário a tarefa de adaptar-se ao estilo e à cultura da empresa, bem como aos seus conceitos e modelo de gestão (REZENDE, 2005).

Da mesma forma, cada indivíduo possui características ímpares como valores, crenças e costumes oriundos das suas origens, seja familiar, seja do lugar de onde veio. E, nesse caso, cabe à empresa o papel de conciliar tais conceitos aos seus, através de políticas que possibilitem a interação do indivíduo à sua realidade.

Se cabe ao funcionário/colaborador a tarefa de se adaptar à realidade da organização, à empresa cabe a tarefa de conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência, para que se possa produzir uma dinâmica comportamental específica, e possibilitar o entendimento e prognóstico do comportamento humano (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Bergamini e Beraldo (2007), afirmam que tal procedimento só é possível a partir

da observação do desempenho ou atuação das pessoas/indivíduos em alguma atividade. Dessa forma a empresa pode averiguar sua eficiência na execução da atividade ou cargo em questão.

Em continuidade, Bergamini e Beraldo (2007) complementam dizendo que a organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, ou seja, trabalham para atingir um objetivo final comum ao empreendimento.

Saber se o produto (resultado) desta relação custo x benefício, tanto para a organização quanto para o indivíduo, é satisfatória só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto cada um está obtendo de gratificação. E o instrumento mais condizente para tanto tem sido a avaliação do desempenho humano no trabalho (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

De acordo com Castro (2006), qualquer que seja o tema escolhido, determinados critérios deverão ser atendidos na escolha para que a pesquisa se justifique. O autor define estes critérios em três categorias: importância, originalidade e viabilidade. No entanto, pode-se acrescentar ainda que um trabalho se justifica quanto à oportunidade por parte do pesquisador para desenvolvê-lo de maneira adequada (GIL, 2006).

Portanto, ao se desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Meio Ambiente da empresa Prosul, pode-se notar sua importância; os resultados devem interessar à empresa no seu processo de gestão, servindo de suporte para que esta possa avaliar seus funcionários de forma correta e eficaz.

Diante dos resultados encontrados poder-se-ão realizar alterações de caráter corretivo, no intuito de tornar ótimo uma melhor relação entre o desempenho apresentado pelos funcionários e o pretendido por parte da empresa. Nessas condições, é que o referido trabalho mostra-se de fundamental importância para ambas as partes.

Para Castro (2006), um tema é importante quando está, de alguma, forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema também pode ser considerado importante caso esteja ligado a uma questão que venha merecendo atenção continuada. No entanto, a situação mais delicada estaria ligada a temas novos, uma vez que não tenham sido ainda abordados numa organização. Nesse sentido, cabe valorizar a importância do trabalho a ser desenvolvido, pelo fato de não haver nenhum estudo na empresa que aborde esse seguimento e por ser um assunto que vem merecendo atenção bastante especial no sentido de sistematizar um dos processos de Recursos Humanos citados por Chiavenato (2004) que é o processo de aplicar pessoas.

Caso os resultados da pesquisa sobre avaliação de desempenho vierem

surpreender, tal fato, além de importância, confere-lhe originalidade. Segundo as definições de Castro (2005, p. 62), “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”. Neste caso, o estudo possui caráter de originalidade no que diz respeito à empresa em questão porque ainda não se faziam pesquisas, no âmbito interno, que avaliassem desempenho.

Pesquisa de avaliação de desempenho é hoje amplamente explorado nas academias. A organização em questão, porém, aparentemente não utilizar ferramenta de avaliação de desempenho de forma sistematizada; caso tal fato venha ser comprovado, pode conferir ao presente estudo o aspecto de original. Assim, este trabalho poderá, no futuro, servir como base de apoio para a implementação de uma política salarial efetiva e estruturada, de tal forma que incentive o desenvolvimento das pessoas.

Seguindo ainda a contextualização de Castro (2006), é possível completar a pesquisa, considerando os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, e o apoio do seu orientador. Tendo em vista que o tempo é suficiente para realização do trabalho, existe disponibilidade de informações, os recursos financeiros despendidos são de baixo custo e há apoio efetivo do orientador na construção das idéias bem como no desenvolvimento do trabalho, o tema objeto de estudo torna-se viável.

Dentre os três critérios descritos, o conceito de viabilidade certamente é o mais tangível e de maior relevância, por isso a definição de pesquisa quanto ser viável ou inviável é mais fácil de ser obtida (CASTRO, 2006). Apesar de cada critério apontar para uma direção distinta, a pesquisa não poderá deixar de contemplar os três aspectos simultaneamente.

Muitas vezes, a escolha de um problema é determinada não por sua relevância, mas pela oportunidade que oferecem determinadas instituições. Há organizações que oferecem incentivos financeiros, outras já oferecem condições materiais como documentos, acesso a determinada população, instrumentos para coleta e análise dos dados, entre outros atrativos ou facilidades para o desenvolvimento. Em todas as situações, o direcionamento da pesquisa ou do estudo será determinado mais pelas circunstâncias da organização do que pelo interesse científico (GIL, 2006).

Para Bergamini e Beraldo (2007), avaliar o desempenho das pessoas em uma organização implica conhecer a dinâmica comportamental da mesma e de cada indivíduo que a compõe, o trabalho a ser realizado e ambiente organizacional em que essas ações se passam. Logo, a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa está relacionada a três variáveis: a maneira de ser do indivíduo, a atividade e o ambiente em que este está inserido.

Portanto, quanto maior for o ajustamento entres essas variáveis, mais eficiente será o resultado do desempenho.

Considerando a complexidade dessas variáveis explicitadas por Bergamini e Beraldo (2007), a efetiva validade de um programa de avaliação de desempenho, como instrumento a ser utilizado pela organização, depende do conhecimento que se adquire sobre elas.

Cabe ressaltar que a oportunidade para desenvolver este trabalho na Prosul, dá-se pelo fato de o autor trabalhar na organização, o que facilita o acesso tanto às informações documentais, quanto aos funcionários do departamento em estudo. Outro atrativo gerador de oportunidade para a realização do estudo, é o interesse demonstrado por parte do Departamento de Recursos Humanos em organizar os processos inerentes ao setor.

1.4 Organização dos capítulos

O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema e a apresentação do problema desta pesquisa; o objetivo geral e os específicos; a justificativa dos aspectos relacionados a sua importância, à originalidade e à viabilidade; a justificativa quanto a oportunidade e o comprometimento na escolha do problema e, por fim, a organização dos capítulos.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica desenvolvida no intuito de se ter como base o conhecimento científico para que se possa compreender a ferramenta avaliação de desempenho. O conjunto de idéias e conceitos está disposto da seguinte maneira: conceituação de avaliação de desempenho; os motivos pelo qual se avalia o desempenho nas organizações; as finalidades e objetivos da avaliação de desempenho; as críticas a respeito da avaliação de desempenho; quem deve avaliar o desempenho e o método de 360 graus. Apresenta, também, alguns métodos de avaliação de desempenho tais como: escalas gráficas, escolha forçada, listas de verificação, avaliação por resultados e avaliação por objetivos, além de entrevista de avaliação de desempenho. Finalizando o capítulo, será apresentado um breve fechamento em que serão salientados os principais pontos abordados na fundamentação teórica, no sentido de preparar o leitor para a próxima etapa que é a descrição metodológica do trabalho.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia. Aborda-se, inicialmente, algumas

definições teóricas sobre o que vem a ser uma pesquisa científica, bem como os métodos de investigação e verificação dos fatos. Na sequência, caracteriza-se e se define a pesquisa; sua tipologia, universo e amostragem; a forma como serão coletados os dados; o tratamento (análise) dos dados coletados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a caracterização da empresa, sua estrutura organizacional, as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas e uma breve descrição do Departamento de Meio Ambiente, objeto deste estudo. Será apresentada a forma como está estruturado o departamento em questão com relação aos níveis hierárquicos e às responsabilidades de cada profissional. Também será abordado como é realizada, atualmente, a avaliação de desempenho neste, e o que a gerente espera do desenvolvimento de um instrumento de avaliação que possa servir de suporte gerencial.

O quinto capítulo promove a apresentação de desenvolvimento do instrumento de avaliação de desempenho propriamente dito. Primeiramente será elaborada a definição conceitual acerca do assunto e formalizado o instrumento através do manual de avaliação, o qual será anexado no apêndice VI. Será definido quem avalia, ou seja, quem serão os atores envolvidos no processo, a periodicidade da avaliação, a missão, visão, valores e princípios demandados aos cargos e o desenvolvimento do instrumento de avaliação. Neste serão descritos os cargos, determinados os indicadores de desempenho através das competências derivadas de cada cargo, definido a escala de avaliação e a validação do instrumento, bem como as metas de desempenho. Será abordada, ainda, a conscientização tanto dos avaliadores quanto dos avaliados a respeito da aplicação do instrumento de avaliação. E a entrevista de avaliação de desempenho.

Por fim, serão apresentados conclusões, referências bibliográficas, apêndices e anexos deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho busca, através de levantamentos bibliográficos, identificar a posição de diferentes autores no que tange a avaliação de desempenho nas organizações. Isso confere ao acadêmico uma base teórica consistente e imprescindível que permite o aprofundamento de conhecimentos sobre o tema e, como consequência, serve de ferramenta no processo de compreensão para a elaboração de um instrumento de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Meio Ambiente da Empresa Prosul.

Em um primeiro momento serão apresentados alguns conceitos acerca do assunto avaliação de desempenho, quais as principais diferenças entre avaliar os cargos, os potenciais e o desempenho humano nas organizações. Seguindo, serão abordadas as razões pelas quais se avalia o desempenho nas empresas, quais são as finalidades e quais os objetivos que se busca. Faz-se referência as principais críticas em relação ao assunto em questão, e, para encerrar esta fase, detalha-se quem deve avaliar o desempenho, ou seja, quem são os envolvidos no processo.

Em uma segunda etapa da pesquisa teórica, apresentar-se-á alguns métodos já desenvolvidos para avaliar o desempenho humano nas empresas. Nesta etapa serão abordados tanto modelos tradicionais, quanto os mais recentes - considerados métodos contemporâneos de avaliação de desempenho. No intuito de encerrar a fundamentação atingindo maior coerência, abordar-se-á a entrevista de avaliação de desempenho, sua importância e representatividade no processo, bem como, a maneira mais correta de se formular tal procedimento.

2.1 Conceituação de avaliação de desempenho

Para entender melhor o conceito de avaliação de desempenho, é adequado, primeiramente, compreender o conceito de desempenho humano, citado por Fidelis e Barnov (2006, p. 98) como, “o ato de cumprir ou executar determinada meta previamente traçada”. A avaliação de desempenho é definida como “o processo que mede o desempenho do funcionário nas metas para ele traçadas”. E por fim, “o desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”.

De acordo com Chiavenato (2004), o desempenho humano no cargo é algo extremamente contingencial, variando de pessoa para pessoa e de situação para situação; dependem de inúmeros fatores condicionantes que exercem influência sobre o mesmo.

Chiavenato (2004), defende que os fatores podem estar relacionados ao valor e a percepção das recompensas, sendo que estas determinam o volume de esforço individual que o funcionário estará disposto a realizar; a relação custo/benefício que cada indivíduo faz pode avaliar até quanto vale à pena fazer um determinado esforço; e, as habilidades e capacidades da pessoa bem como a sua percepção do papel a ser desempenhado.

Segundo Fidelis e Banov (2006, p. 99), “pode-se dizer que a avaliação de desempenho dentro das organizações é o processo que visa medir o quanto um empregado é capaz de produzir dentro de uma meta estabelecida”. Ou seja, a avaliação de desempenho está diretamente relacionada ao cumprimento de metas propostas no planejamento organizacional.

Segundo Tachizawa et al. (2006), a avaliação de desempenho é um instrumento complementar à administração salarial, e serve não apenas para apreciar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal criada por aquela administração. Essa avaliação pode receber as mais diferenciadas denominações, tais como: avaliação de mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação da eficiência funcional etc.

A avaliação de desempenho é um método que visa, de maneira contínua, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados/almejados pela organização, acompanhar os desafios propostos - corrigindo os rumos, quando necessário -, e avaliar, de forma cíclica, os resultados conseguidos (PONTES, 2005).

Para Pontes (2005), a avaliação de desempenho é, sem dúvida, a função primordial dos líderes em uma organização. Cabe aos gerentes planejar, facilitar, educar e acompanhar os resultados da sua equipe de trabalho.

Na sequência, Pontes (2005) apresenta o ciclo da avaliação de desempenho, ou seja, o processo sequencial de desenvolvimento da avaliação do desempenho a ser seguido por uma organização, composto de cinco momentos/etapas, que compreendem por: planejamento estratégico; objetivos da unidade; contrato de objetivos, indicadores e padrões de desempenho; acompanhamento dos resultados; e, avaliação final, conforme mostra **Figura 1**.

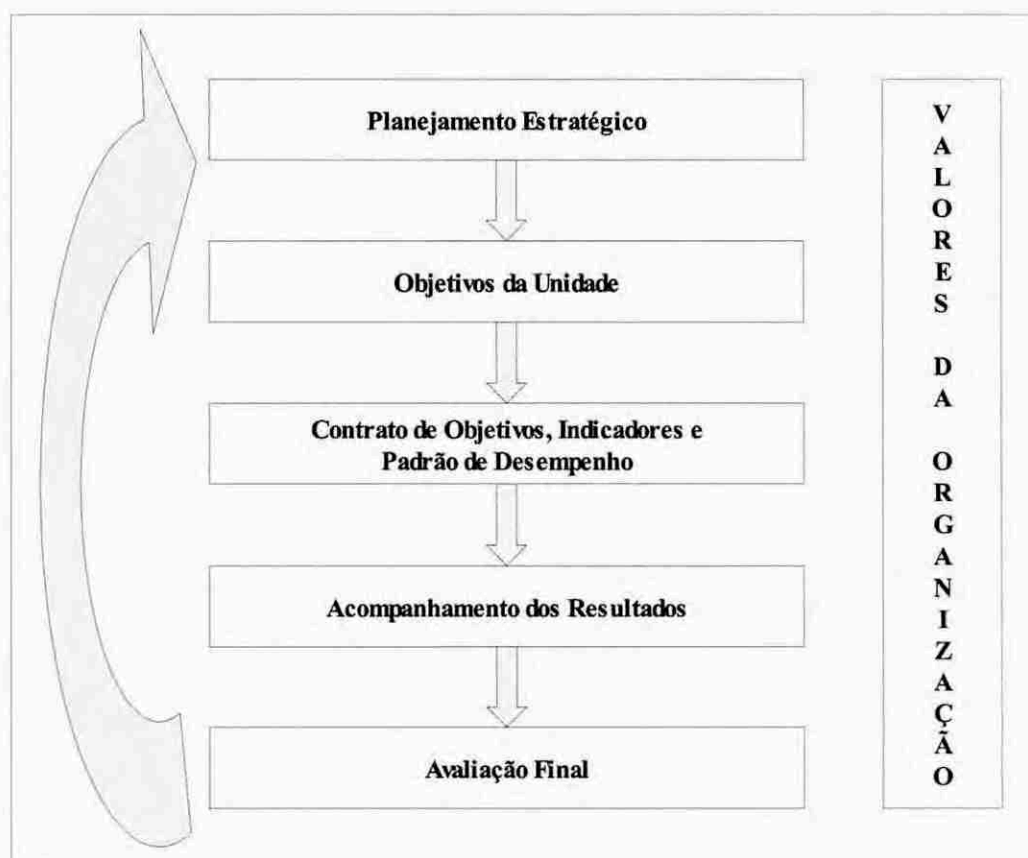


Figura 1: Ciclo da Avaliação de Desempenho
Fonte: Pontes (2005, p. 27)

A figura apresentada acima mostra de forma mais detalhada o ciclo de avaliação de desempenho, isto é, como este deve prosseguir em uma organização para que seja um processo cíclico e não um processo com início, meio de fim. Deve sempre estar embasado nos valores em que a empresa está apoiada.

É importante salientar que a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos/colaboradores, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

A avaliação de desempenho deve, antes de tudo, se constituir em uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde negociação dos resultados esperados, análise da capacitação profissional, reuniões para revisão do desempenho, até o planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas, bem como a avaliação dos resultados obtidos (LUCENA, 1992).

Marras (2000) destaca a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador/gestor mensurar, ou seja, quantificar os resultados obtidos por

um empregado/colaborador ou por um grupo, em período e área específicos, podem ser compreendidos os aspectos como conhecimentos, metas, habilidades entre outros.

Resgatando a definição de Chiavenato (2004), mencionada na contextualização deste tema, pode-se complementar que a avaliação de desempenho deve ser vista como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e dos resultados a serem alcançados, e do seu potencial de desenvolvimento para atingir os objetivos propostos pela organização. A avaliação de desempenho é, acima de tudo, um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades do indivíduo/funcionário em relação ao negócio da organização, bem como o grau de contribuição que este pode oferecer para a empresa.

Além da avaliação de desempenho, existe também a avaliação de cargos e a de potencial. Para Pontes (2005), a preocupação da avaliação de desempenho está relacionada sempre ao comportamento da pessoa em relação ao trabalho, e não no indivíduo em si.

Já a avaliação do potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em relação ao seu crescimento no trabalho. É uma ferramenta que avalia a capacidade da pessoa com referência em seus conhecimentos, habilidades, vivência e aptidões. Esse instrumento faz uma espécie de mapeamento do potencial humano para futuras decisões, como, por exemplo, a escolha de um profissional num processo de sucessão, ou até mesmo a recolocação de pessoal, desenvolvimento de pessoal, entre outras possibilidades (PONTES, 2005).

A avaliação de cargos, por sua vez, é uma ferramenta que busca estabelecer o valor relativo dos cargos da empresa, para encontrar uma hierarquização destes e estabelecer uma possível carreira. Na **Figura 2** pode-se perceber com mais clareza as diferenças entre os três métodos de avaliação citados por Pontes (2005), bem como a finalidade a que cada um se destina.

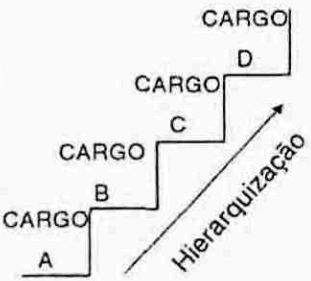


AVALIAÇÃO DE CARGOS	AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
		 <p>Resultados esperados</p>
Procura estabelecer uma hierarquia dos cargos na empresa	Procura avaliar a capacidade (competências e habilidades) do indivíduo em termos do seu futuro Profissional na empresa	Procura verificar o comportamento dos indivíduos em face dos resultados desejados pela empresa

Figura 2: Principais diferenças entre avaliação de cargos, potencial e desempenho
Fonte: Pontes (2005, p. 28)

A principal diferença entre os três métodos apresentados está no foco da empresa em relação ao seu funcionário. O primeiro visa estabelecer uma hierarquia entre os cargos, já o segundo tem como finalidade a avaliação da capacidade potencial de cada indivíduo, enquanto que o terceiro procura verificar o comportamento profissional de cada funcionário, focando sempre nos resultados esperados pela organização.

Souza et al. (2005), argumentam que há uma diferenciação entre potencial e desempenho humano. O potencial pode ser entendido como a capacidade de realizar algo, ou como uma modalidade de poder que ainda não foi devidamente acessada, ou seja, é uma condição ou situação passível de ser desenvolvida. Assim, é viável pensar em potencial como um recurso interno cuja dinâmica viabiliza possibilidades em qualquer âmbito da vida pessoal e profissional. Em relação ao desempenho humano, os autores dizem que pode ser percebido como a aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva, cujo foco é o cliente, quer seja interno ou externo. O desempenho humano individual pode ser afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe onde está alocado.

De acordo com Gil (2001), a prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que se utiliza de serviços de terceiros, seja este empregado ou não, procede algum tipo de avaliação para medir o desempenho deste indivíduo, quer seja de maneira formal ou informal.

Em todas as empresas, existe um método de avaliação de desempenho das pessoas. Porém, quando este não está formalizado, os resultados a serem alcançados podem não estar muito claros e, quando os sucessos e/ou fracassos acontecem, não se sabe ao certo quem são os responsáveis efetivamente. Um programa de avaliação de desempenho bem planejado e bem administrado tem por finalidade propiciar um clima de trabalho de forma a gerar benefícios tanto para a empresa quanto para as pessoas que nela trabalham (PONTES, 2005).

Sobre a visão de que a avaliação de desempenho pode ser benéfica no que tange o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, contribuindo de maneira significativa no desenvolvimento do funcionário tanto no âmbito profissional como no pessoal, explana-se a seguir as razões pelas quais se deve avaliar o desempenho humano nas organizações.

2.2 Por que avaliar o desempenho

As mudanças ocorridas nos últimos anos têm exigido das organizações reestruturações bastante consideráveis em seus processos internos e externos. Tal reestruturação ocorre em todos os campos da organização, tais como: tecnologia; qualidade dos produtos (bens e serviços); atendimento aos clientes; satisfação dos clientes e produtividade dos funcionários (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Quanto a reestruturação, no que diz respeito às pessoas diretamente, Pontes (2005) enfatiza quando afirma que já não é mais suficiente apenas a incorporação de novas tecnologias no trabalho, mas também a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades. Pontes (2005, p. 18), complementa dizendo que: “em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização”.

Há uma necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, uma vez que as organizações estão se reestruturando e com isso, realinhando suas necessidades e objetivos. A obtenção de melhores resultados no desempenho dos funcionários tornou-se um fator imprescindível e indispensável nas organizações, uma vez que a competitividade está cada vez mais acirrada tanto entre as empresas como entre os próprios profissionais.

Assim Pontes (2005) relata que uma empresa vai bem se todas as pessoas, desde

os dirigentes até os funcionários, cuja função seja a mais simples possível, trabalham para o sucesso, isto é, rumam em uma mesma direção, com o mesmo objetivo. Caso vá mal, sem dúvida, a culpa, da mesma forma, também é das pessoas, incluindo seus dirigentes. Ainda aos dirigentes cabe a culpa pela escolha inadequada das pessoas e da avaliação destas no trabalho desempenhado.

Atualmente as empresas buscam nos seus funcionários resultados com qualidade agregada, produtividade sem desperdícios, ou seja, produzir ao menor custo possível e com o mínimo de retrabalho, angariando a máxima satisfação dos clientes, através da utilização de seu potencial. Porém, para saber se o funcionário está de fato apresentando os resultados desejados, é necessário que se faça um acompanhamento mais aproximado de suas atividades. Para tanto, a avaliação de desempenho pode proporcionar aos gestores tal recurso, desde que seja implementada de forma estruturada e em concordância com o planejamento e as estratégias organizacionais.

Da mesma forma que a manutenção e a evolução da capacidade individual, por meio do treinamento e do desenvolvimento agregam à empresa diferencial competitivo, a avaliação de desempenho mensura os resultados e adapta as pessoas ao contexto de trabalho. Esse processo deve, assim, ser discutido entre gestores e funcionários, por meio de *feedback*, visando a eficácia do processo (GIRARDI, 2008).

É importante para uma organização ter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, baseado em conceitos científicos, de maneira a evitar que tal procedimento seja realizado de maneira superficial e unilateral, isto é, que seja realizado de cima para baixo, do chefe em relação ao subordinado. É importante salientar que esse processo possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre de distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum, fundamentada apenas em conceitos definidos de maneira pessoal e não impessoal como é o correto (GIL, 2001).

Assim como para a organização é importante conhecer as potencialidades de seu funcionário através da avaliação de seu desempenho, da mesma forma é importante para o indivíduo saber como ele está desenvolvendo seu trabalho, em quais pontos precisa melhorar, quais ações precisam ser tomadas para aperfeiçoar seu desempenho - seja através de treinamento, curso de aperfeiçoamento técnico, ou até mesmo na questão de relacionamento no ambiente de trabalho.

Para Gil (2001), a avaliação de desempenho possibilita a empresa identificar aspectos importantes como a definição mais aproximada quanto ao grau de contribuição que cada empregado pode e deve oferecer para a organização. Contribui na identificação de quais

funcionários possuem qualificação superior à requerida pelo cargo que ocupa; dessa forma, o de avaliação pode contribuir no planejamento de recursos humanos quanto ao remanejamento de pessoal, bem como possibilita os gestores identificarem a validação dos programas de treinamento e ainda pode promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos colaboradores.

A avaliação de desempenho gira em torno da identificação da gerência quanto às características individuais dos funcionários e seu papel dentro da empresa; serve como uma radiografia, ou seja, um diagnóstico da situação atual para poder traçar os rumos que a organização pretende seguir, e ter, assim, pessoas certas nos lugares certos (GIL, 2001).

Chiavenato (2004) corrobora dizendo que as principais razões que levam as organizações a se preocuparem com a avaliação de desempenho de seus funcionários são para proporcionar um julgamento sistemático; esse julgamento poderá fundamentar possíveis aumentos salariais, promoções, transferências e demissões de funcionários. Além disso, serve para implementar um método de *feedback* sobre o desempenho do funcionário, e proporciona aos gestores argumentos para sugerir possíveis necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos, isto é, contribui para o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores. Também pode servir como subsídio no de conhecimento dos funcionários quanto ao que o gerente ou supervisor pensa a seu respeito e vice-versa.

Nesse sentido, a importância da avaliação do desempenho humano dentro das organizações consiste, fundamentalmente, na melhoria dos processos de Recursos Humanos e na implementação de uma ferramenta de retroalimentação desses processos, ou seja, a partir da avaliação do desempenho é possível dar ao funcionário um *feedback* fundamentado e correto sobre seu desempenho.

Tachizawa et al. (2006), complementam dizendo que para a organização é importante avaliar o desempenho de cada pessoa porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios e objetivos a serem enfrentados no dia-a-dia do mercado.

E mais, somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos de cada pessoa, evidenciando melhorias de produtividade; desenvolver o potencial dos empregados e verificar a necessidade de treinamento de forma a suprir as carências técnicas e profissionais dos indivíduos e adequá-los corretamente ao cargo ou promover o seu remanejamento. Pode ainda, diante de um problema, promover eventuais readaptações e gerar subsídios quanto à incentivos salariais.

Na visão destes autores, a importância da avaliação de desempenho baseia-se

principalmente no melhor desenvolvimento da organização, bem como dos seus processos de gestão, no intuito de alcançar o sucesso com uma mão-de-obra melhor qualificada.

Para Chiavenato (2004), sem uma avaliação do seu desempenho, as pessoas caminham às cegas, assim como a organização necessita saber como os funcionários desempenham suas atividades para ter noção quanto a suas potencialidades.

A partir da exposição dos motivos pelos quais se deve avaliar o desempenho, relatam-se então as finalidades e objetivos a que a avaliação de desempenho necessita para que seja de fato implementada.

2.3 Finalidade e objetivos da avaliação de desempenho

Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho deve atuar como elemento integrador das práticas de Recursos Humanos, nas várias aplicações e propósitos, criando sinergia entre os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas.

Os processos de agregar pessoas consistem na geração de insumos para o inventário de habilidades e planejamento de Recursos Humanos. Constitui a base de informações para o recrutamento e seleção ao indicar as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que, futuramente, serão cobrados com relação aos objetivos da empresa.

O processo de aplicar pessoas proporciona e gera as informações necessárias aos gestores sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e tarefas no contexto organizacional.

Os processos de recompensar pessoas visam indicar se estas estão de fato sendo motivadas e agraciadas pela empresa. Contribui com a organização no sentido de verificar quem deve receber recompensas, como aumentos salariais ou promoções, e na decisão por parte dos gestores de quem precisa ser desligado da empresa. De maneira geral, deve ser visto como um processo encorajador às iniciativas, bem como desenvolver senso de responsabilidade estimulando esforços no sentido de realizar melhor os trabalhos.

Já o processo de desenvolver pessoas consiste basicamente em indicar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário, para então, através da percepção e reconhecimento, apontar quais funcionários necessitam de treinamento e averiguar,

adequadamente, os resultados gerados pelos programas de treinamento. Em suma, esse processo deve ser um facilitador na relação entre funcionário e superior no que diz respeito ao comportamento dos subordinados para ajudá-lo a melhorar.

Os processos de manter pessoas indicam o desempenho e os resultados alcançados por elas enquanto funcionários. Quanto aos processos de monitorar pessoas, estes proporcionam a retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. A avaliação deve ser vista como a base para toda discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos de trabalho.

Chiavenato (2004) ainda destaca que a avaliação de desempenho precisa proporcionar benefícios, tanto para a organização quanto para os indivíduos (funcionários), atendendo às seguintes linhas básicas: deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance das metas e objetivos organizacionais; deve enfatizar o indivíduo no cargo através de uma análise objetiva de seu desempenho, e não através de uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; deve ser aceita por ambas as partes (avaliador e avaliado), estando ambos de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício tanto para a organização como para o funcionário; e, deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo, tornando-o mais preparado para produzir de forma eficiente e alcançar resultados eficazes.

De acordo com Pontes (2005), um programa formal de avaliação de desempenho tem como objetivo principal dois aspectos: a estruturação dos objetivos gerais da empresa e a gestão dos processos de Recursos Humanos.

Quanto à estrutura organizacional, esse programa converge para tornar dinâmico o planejamento estratégico, gerar mais qualidade aos produtos e estabelecer melhores resultados. Contribui para o comprometimento dos profissionais em relação aos resultados esperados na melhoria da comunicação entre as partes inerentes ao processo produtivo (gestores e subordinados), bem como para a melhoria do clima organizacional.

Já em relação aos aspectos voltados às políticas de Recursos Humanos, pode-se dizer que o programa em questão contribui para dar constante orientação sobre o desempenho das pessoas a fim de buscar a melhoria contínua dos processos, gerar informações relevantes ao departamento, ser um instrumento propagador de programas de qualidade, auxiliar nas decisões sobre políticas salariais e de carreira, sobre a participação nos resultados da empresa, e, por fim, é um instrumento capaz de identificar talentos.

O programa de avaliação de desempenho é dependente direto do planejamento estratégico e está intimamente relacionado a outros programas de gestão de pessoal, de

qualidade e de gestão econômico-financeiro, e ainda sustenta o programa de participação nos lucros ou de resultados (PONTES, 2005).

Quanto aos objetivos e finalidades de um programa de avaliação de desempenho, Fidelis e Banov (2006) advogam que servem para verificar o resultado de um investimento realizado pela organização numa trajetória profissional pelo retorno recebido por esta.

Em relação aos objetivos e finalidades da avaliação de desempenho, Fidelis e Banov (2006), dão maior ênfase aos processos de Recursos Humanos, tais como: programas de demissões, transferências, administração de cargos e salários, identificação da necessidade de treinamento, descoberta de novos talentos, programas de mérito e/ou bonificações, promoção das pessoas e também tem por finalidade fornecer *feedback* quanto ao desempenho dos funcionários. No que diz respeito aos objetivos gerais da empresa, os autores contribuem dizendo que a avaliação do desempenho humano pode verificar qual a contribuição deste para com os resultados da organização, ou seja, está vinculado diretamente ao planejamento desta.

Fidelis e Banov (2006) ainda enfatizam que as metas, de maneira geral, são estabelecidas por meio de resultados de conhecimento e de habilidades ou ainda por meio do comportamento do indivíduo perante a organização.

Na opinião de Ribeiro (2005), os objetivos da avaliação de desempenho precisam ser específicos quanto a produtos, a planos e a projetos. Estes devem ser realistas, alcançáveis e mensuráveis, que enfoquem os resultados realmente importantes para a empresa, evitando assim a rotina. Além disso, para o crescimento do indivíduo, esses objetivos devem se constituir em desafio permanente.

Os objetivos da avaliação de desempenho devem se nortear em avaliar: o desempenho atual, e não o potencial do indivíduo; os resultados de um período, e não apenas eventos recentes; os resultados alcançados, e não conhecimentos e habilidades e nem progressos (RIBEIRO, 2005).

Na opinião de Marras (2000), trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de Recursos Humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. No passado, sua finalidade era basicamente acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos funcionários durante sua permanência na empresa e principalmente para medir seu nível de conhecimento, habilidade e atitude. Atualmente tais práticas ainda existem, porém, com o aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo, as empresas evoluíram para níveis mais abrangentes, frente às necessidades de um mercado cada vez mais competitivo.

Entre as diversas utilidades encontradas na aplicação deste instrumento de

avaliação de desempenho, é possível: identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição de cada indivíduo nos resultados da organização; descobrir novos talentos; facilitar o autodesenvolvimento; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências; e, fornecer *feedback* adequado aos empregados (MARRAS, 2000).

Tanto os objetivos como as finalidades da avaliação de desempenho têm, em suma, a capacidade de proporcionar melhorias para a organização no que diz respeito ao seu planejamento e às suas metas traçadas, assim como analisar e conhecer o perfil dos cargos e o perfil dos indivíduos que compõem a empresa. Eles possibilitam ao funcionário boas condições ambientais e técnicas para que este possa desempenhar melhor suas funções e produzir com mais eficiência; dessa forma ele agrega qualidade ao produto (bem ou serviço) e gera valor à sua capacidade produtiva.

À luz do conhecimento sobre quais são as finalidades e objetivos da avaliação de desempenho, dá-se então seqüência às críticas quanto às restrições que um programa desta magnitude pode apresentar ao ser implementado em uma organização.

2.4 Críticas à avaliação de desempenho

Na década de 1970 foi verificada, no Brasil, uma grande preocupação das empresas em implementar sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, na década seguinte, as empresas passaram a demonstrar certo desencanto em relação a esse propósito. Um dos fatores que podem ter causado tal desencanto foi o clima recessivo da época, que acabou por desestabilizar não apenas o sistema de avaliação de desempenho, mas também o próprio sistema de Recursos Humanos. Muitas críticas feitas à avaliação de desempenho são justificadas em virtude dos equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais (GIL, 2001).

Gil (2001) cita as principais críticas que podem ser feitas no que diz respeito à avaliação de desempenho, tais como: definição inadequada dos objetivos; baixo nível de envolvimento da alta administração; despreparo para administrar pessoas; avaliação circunscrita a um dia; baixo nível de participação das chefias e exclusão dos empregados do processo de planejamento.

A definição inadequada dos objetivos acontece porque muitos avaliadores

entendem que o preenchimento dos formulários visa somente satisfazer à área de Recursos Humanos e não percebem as conseqüências concretas como: programas de treinamento, remanejamento, promoções, desenvolvimento do potencial do funcionário, dentre outros.

O baixo nível de envolvimento da alta administração acontece devido ao fato de que, na maioria dos casos, esta não se envolve com o sistema de desempenho como o faz com outras áreas, como produção e marketing, por exemplo. De modo geral, a alta administração não tem consciência da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas; cabe ao profissional de Recursos Humanos a difícil tarefa de demonstrar e comprovar que as pessoas são essenciais para a gestão e respectivo sucesso no negócio.

O despreparo para administrar pessoas acontece, de modo geral, porque os gerentes não são qualificados para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevista de seleção, diagnosticar necessidade de treinamento, ensinar o trabalho, fornecer *feedback* e avaliar as pessoas.

A avaliação circunscrita a um dia acontece quando esta ocorre em um período determinado e o formulário entregue em dia marcado para a empresa. Tal metodologia pode resultar em uma avaliação influenciada pelos acontecimentos mais próximos da ocasião, visto que são os mais fáceis de serem lembrados pelo avaliador. A tendência, neste caso, é a de que a avaliação se torne pessoal, impossibilitando o confronto do desempenho esperado com o realmente demonstrado. Com o intuito de transpor tal dificuldade, é adequado que a avaliação de desempenho seja realizada de forma contínua e com o efetivo estabelecimento de seus parâmetros.

A chefia tende a um baixo comprometimento com a avaliação de desempenho quando sua participação se restringe ao preenchimento de formulários. É recomendável que ela participe inclusive do estabelecimento dos parâmetros da avaliação, assim como as informações referentes à avaliação de desempenho sejam utilizadas e analisadas pela gerência, não ficando somente sob responsabilidade da área de Recursos Humanos.

Quando não ocorre uma participação ativa dos empregados na avaliação de desempenho, pode ocorrer o fracasso do método; este se torna uma simples rotina de cumprimento de deveres entre a empresa e os funcionários. É recomendável que a chefia e o subordinado negociem o desempenho esperado e que ocorra um acompanhamento através de reuniões periódicas entre ambos.

Chiavenato (2004) afirma que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho possuem características ultrapassadas, geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos; entendem a avaliação como fim e não como meio, faltando liberdade de forma e

conteúdo.

As organizações estão buscando métodos mais participativos e impulsionadores para avaliarem o desempenho de seus funcionários. A preocupação atual é que esses métodos sejam capazes de dirigir os esforços das pessoas, tanto para os objetivos e metas da empresa como também aos seus interesses individuais, de tal forma que não existam conflitos entre as partes. A avaliação de desempenho não deve ser vista como um fim em si mesmo, mas uma importante ferramenta para impulsionar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Complementando as críticas referentes à avaliação de desempenho, Chiavenato (2004, p. 225) acrescenta ainda alguns pontos fracos acerca da avaliação de desempenho, tais como:

- a) quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho percebem uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- b) quando a ênfase do processo repousa sobre o preenchimento de formulários e não sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- c) quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso;
- d) quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado e,
- e) quando a avaliação está baseada em fatores que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Tachizawa et al. (2006), defendem que, como todo processo que envolve o elemento humano, a avaliação de desempenho, se não for bem conduzida, poderá gerar alguns transtornos para os gestores devido a possíveis distorções tais como: leniência ou abrandamento; efeito de halo; falsidade; obstáculo político e, diferentes graus de rigor.

A leniência ou abrandamento na avaliação de desempenho acontece quando existe uma tendência por parte da chefia em abrandar o seu julgamento em detrimento ao fato de não haver impessoalidade no processo.

O efeito de halo é conhecido como a tendência em nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. Assim, quando o empregado não tem bom relacionamento com o avaliador, ou é malvisto por este, pode acabar sendo mal avaliado em quesitos nos quais não tenha mau desempenho. Ou ainda, os que são vistos como bons funcionários podem receber nota alta em todos os quesitos, mesmo naqueles em que deixam a desejar.

A falsidade pode ser compreendida como a ocultação ou distorção proposital de

informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.

Obstáculos políticos ocorrem quando, por interesse, o avaliador distorce os resultados da avaliação com o objetivo de, por exemplo, manter uma boa imagem de seu departamento, ou ainda, quando deseja ficar bem visto com alguém de seu interesse.

Obstáculos interpessoais acontecem quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, não conseguindo distinguir entre a qualidade do relacionamento que mantém com o avaliado e o julgamento de seu desempenho profissional.

Quando alguns avaliadores são mais rigorosos que os outros, funcionários com bom desempenho podem ter avaliações menos favoráveis do que outros cujo desempenho seja inferior. Nesse caso acontece o que se chama de diferentes graus de rigor.

Marras (2000) complementa que os principais problemas quanto a avaliação de desempenho giram em torno de atitudes conscientes e inconscientes por parte do avaliador, o que torna o sistema vulnerável pela sua subjetividade, estando tais questões muito mais ligadas àquele que avalia do que no instrumento propriamente dito.

De acordo com Marras (2000), é considerado um problema consciente quando o avaliador, sob qualquer pretexto, vicia um resultado, premeditando, intencionalmente, atender a interesses em jogo ou quando busca ajudar ou prejudicar o avaliado. Quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém sem a intenção premeditada de provocar uma alteração no resultado original, diz-se, então que são problemas gerados inconscientemente.

Após este conhecimento referente às críticas relacionadas à avaliação de desempenho, aborda-se a seguir a responsabilidade pela avaliação de desempenho, ou seja, quem avalia o desempenho das pessoas na organização.

2.5 Quem deve avaliar o desempenho

As organizações utilizam alternativas diferenciadas com relação a quem deve avaliar o desempenho dos funcionários. As mais democráticas e participativas responsabilizam o próprio empregado por sua auto-avaliação. Outras empresas, para reforçar e/ou valorizar a hierarquia, atribuem tal responsabilidade ao gerente imediato. Entretanto, outras procuram integrar o gerente e o subordinado no processo para reduzir a diferença hierárquica. Já outras empresas entendem que são as equipes as responsáveis em desenvolver o processo de avaliação de desempenho, principalmente as bem estruturadas, auto-suficientes

e autogeridas. Há ainda as que adotam a metodologia 360 graus e as que centralizam o processo de avaliação em uma comissão central, ou ainda as que monopolizam e centralizam tudo no departamento de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2004). No entanto, os métodos de avaliação de desempenho diferenciam-se, basicamente, pelos padrões utilizados, como anteriormente descrito e também por quem avalia.



Figura 3: De quem é a responsabilidade pela avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato (2004, p. 229)

Em relação aos novos métodos de avaliação de desempenho, Chiavenato (2004) apresenta um modelo em que o avaliado aparece no centro do processo conforme ilustrado na **Figura 3**; os avaliadores se concentram no seu entorno imediato. Esse modelo de avaliação de desempenho está diretamente ligado ao modelo de 360 graus que será apresentado um pouco mais adiante. Quanto à responsabilidade na avaliação do desempenho de cada indivíduo, a ilustração acima ratifica a idéia de que toda a organização deve estar envolvida no processo.

O superior imediato possui a responsabilidade de avaliar seus subordinados, despontando assim como uma tendência para as empresas cujo modelo de gestão é inovador. Em favor disso, alega-se que o chefe é o responsável por seu desempenho. Entretanto, entende-se que a avaliação feita baseada na percepção de somente uma pessoa favorece o

subjetivismo, o que torna a avaliação inadequada quando são considerados os objetivos da organização (GIL, 2001).

No que diz respeito ao subjetivismo na avaliação de desempenho, quando acontece apenas em uma direção, ou seja, quando apenas o superior imediato avalia, tal procedimento torna-se bem mais suscetível ao fracasso ou a erros de interpretação por parte dos gestores. No entanto, quando o indivíduo é avaliado com impessoalidade, sem que seja aplicado por parte do seu superior - juízo de valor pessoal-, ou quando as regras de avaliação são previamente discutidas e/ou acordadas, esta suscetibilidade tende a diminuir gerando assim nos avaliados maior nível de autoconfiança, bem como discernimento do seu papel na organização.

Chiavenato (2004) ressalta a importância do órgão de Recursos Humanos em assessorar o gerente ou supervisor estabelecendo meios e critérios para que a avaliação possa de fato acontecer, partindo da premissa de que o supervisor imediato não possui conhecimento de como se deve proceder em uma avaliação de desempenho. O Departamento de Recursos Humanos deve assessorar o gerente quanto à montagem, acompanhamento e controle do sistema.

O órgão de Recursos Humanos deve ser o responsável pela avaliação de desempenho de todos os funcionários da empresa. Esta modalidade de avaliação vem sendo abandonada, pois é, centralizadora e burocrática, assim como proporciona pouca liberdade ao avaliador e favorece a padronização do desempenho das pessoas desprezando suas características individuais (GIL, 2001).

Geralmente as informações sobre o desempenho anterior dos funcionários são obtidas com cada gerente, sendo processadas e interpretadas para gerar relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2004).

A auto-avaliação acontece quando a responsabilidade da avaliação de desempenho é atribuída ao próprio empregado o que ainda não é muito comum visto que exige abertura da empresa e muita maturidade por parte dos empregados. De modo geral, as pessoas possuem condições de realizar uma auto-avaliação, entretanto, a empresa precisa ser capaz de determinar parâmetros objetivos para que o empregado possa realizá-la de maneira adequada, sem subjetivismo ou distorções pessoais (GIL, 2001).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 227), cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar as expectativas empenhadas pela empresa. A auto-avaliação deve partir das necessidades

pessoais de cada indivíduo para melhorar seu próprio desempenho, reconhecer seus pontos fortes e fracos, suas fragilidades e potencialidades, e, com isso, reforçar o melhoramento dos resultados.

A parceria na avaliação de desempenho entre o indivíduo e o gerente acontece quando o gerente guia e orienta, enquanto o funcionário avalia seu próprio desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao funcionário, como por exemplo: orientação, aconselhamento, treinamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar; e ainda cobra resultados enquanto que o funcionário fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente. É uma espécie de intercâmbio no qual cada um contribui com algo para a obtenção de resultados (CHIAVENATO, 2004).

Sobre essa interação entre subordinado e superior, quanto maior for o grau de confiança entre ambos, maior será o sucesso nas práticas de gestão; conseqüentemente, o resultado em relação a avaliação do desempenho do indivíduo tende a ser mais impessoal e eficaz. É um caminho pelo qual e deve seguir com metas traçadas e um objetivo a ser conquistado em comum. Esse entrosamento não deve, em momento algum, ser visto como um programa ou relacionamento de troca-troca, em que cada apenas um fornece algo, mas sim, como algo que se complementa, em que o sucesso de um somente acontecerá se o outro colaborar de maneira efetiva.

No modelo apresentado na **Figura 3**, a equipe de trabalho é responsável pela avaliação de cada um de seus membros, definindo metas e objetivos a serem alcançados. Requer-se da equipe maturidade suficiente para que a avaliação ocorra de forma adequada (GIL, 2001).

Da mesma forma em que subordinado e superior necessitam um do outro para ter sucesso no processo de gestão, também a equipe de trabalho deve ter presente no seu dia-a-dia o conceito de interdependência, de complementaridade, de que há necessidade de se trabalhar em equipe e como tal precisa ser avaliada. No entanto, o exercício de impessoalidade deve ser algo constante dentro da organização, do contrário, se não existir maturidade entre os indivíduos, a avaliação de desempenho no contexto de equipe, ou entre os pares, perde o sentido, torna-se inválido.

A responsabilidade pela avaliação de desempenho dos funcionários é atribuída a uma comissão constituída para esta finalidade e seus membros pertencem a diversos órgãos da empresa. A comissão é geralmente constituída por membros permanentes e por membros transitórios (GIL, 2001).

Partindo-se do pressuposto de que se houver uma equipe ou comissão responsável pela avaliação do desempenho humano na organização é mais positivo ou a própria avaliação torna-se mais efetiva, o resultado pode ser mais favorável ao processo de gestão. No entanto, esta deve ser uma equipe disciplinada, coerente, e que conheça bem toda a organização e seus processos, para que não haja desequilíbrio quanto a avaliação do desempenho dos colaboradores.

A avaliação invertida consiste nos subordinados poderem realizar a avaliação de desempenho de seus superiores. A principal vantagem desse método é que ele oferece possibilidade ao chefe de conhecer a opinião dos subordinados a seu respeito. À medida que o chefe sabe como é visto, pode orientar-se no sentido de superar os problemas de relacionamento. O principal aspecto negativo desse método é ser, eventualmente, transformado em um canal de insatisfação, visto que os subordinados podem ficar somente criticando as chefias e deixar de acrescentar aspectos positivos ao processo (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação para cima - como também é conhecido esse método - permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, de forma que novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação possam ser tomadas, de modo que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

2.5.1 O método de avaliação 360 graus

A avaliação de 360 graus é feita por todos que mantêm alguma interação com o avaliado, ou seja, chefe, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores. Todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus, participam da avaliação de desempenho; esta se torna mais rica porque produz diferentes informações oriundas de todos os lados que funcionam no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho. Entretanto, ser o alvo das atenções pode deixar o funcionário vulnerável se ele não tiver a mente aberta e receptiva para o propósito do sistema (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Pontes (2005), a avaliação 360 graus ou *feedback* com múltiplas fontes tem como premissa a coleta de informações de diversas fontes, tanto do ambiente interno da organização (funcionários, diretores, gerentes, etc), como do ambiente externo (clientes). As

informações são coletadas de pessoas em diferentes posições, como: líderes superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos.

Muitas empresas estão combinando várias fontes de informação de avaliação de desempenho para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos. Os cargos são multifacetados e pessoas diferentes vêem coisas diferentes. Nesse sentido, o *feedback* 360 graus destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Por este método, o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele, como mostrou a **figura 3** (página 39). Fazem parte da avaliação de desempenho 360 graus: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc. Esse processo de 'avaliação total' recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* (MARRAS, 2000).

Fidelis e Banov (2006), dizem que, por este método, o trabalhador é avaliado por subordinados, superiores, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, pelos elementos que têm contato com ele. Afirmam ainda que a escala gráfica pode ser utilizada e enviada para ser preenchida por cada avaliador.

Tal avaliação, também denominada *feedback* com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com quem executou o trabalho, por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. Apoiada nas proposições da Psicologia Social-Cognitiva e da Teoria da Aprendizagem Social, esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo e amplia a consciência quanto aos impactos das posturas e comportamentos no próprio desempenho e no dos demais (SOUZA; MATTOS; SARDINHA; ALVES, 2005).

Este método torna-se rico, uma vez que produz diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de auxiliar o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004), afirma ainda que o avaliado torna-se o centro das atenções, uma vez que será analisado por todas as pessoas que, de alguma forma, possuem contato com o seu dia-a-dia profissional; desta forma, surgem diferentes visões e *feedback* que podem enriquecer o avaliado no sentido de aperfeiçoar os pontos que requerem de melhoria.

No que diz respeito às vantagens desse método, Gil (2001) advoga que teoricamente é um sistema mais democrático que valoriza e incentiva a multiplicidade de opiniões, isto é, em vez de uma única opinião, existem diversos pontos de vista sobre o

desempenho; diversidade geralmente resulta em julgamentos mais equilibrados o que possibilita uma visão mais abrangente dos indivíduos em relação aos seus pontos forte e pontos fracos.

Em contra partida, não é um sistema passível de ser aplicado em qualquer empresa; se não houver a cultura das portas abertas, uma comunicação eficiente e um forte senso de equipe, esse sistema é passível de intrigas e as pessoas podem não falar a verdade, por medo de sofrerem represálias, tornando as avaliações subjetivas e pessoais (GIL, 2001).

Pontes (2005) também ressalta que o maior incômodo do método é a subjetividade. Um mesmo fator ou enunciado de comportamento pode ser interpretado de maneira totalmente diferente por duas ou mais pessoas. Outro aspecto relevante é o de que o conceito permanece igual ao das avaliações realizadas pelos métodos tradicionais, por fatores, cujo foco está no desempenho individual, sem que haja conexões diretas com os resultados globais da organização.

Assim como os métodos tradicionais utilizados para a avaliação do desempenho dos indivíduos, este pode gerar vieses ou distorções quanto sua aplicabilidade tais como: efeito halo, ser tendencioso, ser complacente ou muito rigoroso, preconceituoso ou outro fator que possa distorcer a veracidade, bem como a validade da ferramenta.

A finalidade ou o objetivo deste programa deve girar em torno da geração de *feedback* para melhorar o desempenho global da organização, e não apenas medir o desempenho individual de cada funcionário.

A avaliação pelo método de 360 graus deve ser implementada à luz do conhecimento de todos, como funciona e quem serão os atores do processo, ou seja, é preciso deixar claro todos os pontos, quem e o que está sendo avaliado, bem como quais os objetivos que se pretende com tal procedimento.

Desta forma, tendo descrito sobre os atores no processo de avaliação de desempenho, qual a importância e o papel de cada um dos envolvidos, ou seja, de quem é a responsabilidade pela avaliação do desempenho humano dentro da organização, passa-se então para a apresentação dos métodos de avaliação de desempenho.

2.6 Métodos de avaliação de desempenho

Com o entendimento de que a avaliação de desempenho pode variar de empresa

para empresa – de acordo com seu perfil e objetivos planejados –, em muitos casos, uma empresa pode construir seu próprio instrumento de avaliação de desempenho.

A seguir serão apresentados alguns métodos de avaliação de desempenho mais utilizados, tais como: escalas gráficas, escolha forçada, listas de verificação por resultados e por objetivos.

2.6.1 Escalas gráficas

De acordo com Pontes (2005), este é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo, por meio de uma escala, variações de ruim à excepcional.

Chiavenato (2004) relata que é o método mais antigo, mais simples e difundido dentre os procedimentos de avaliação de desempenho. Consiste em o avaliador procurar situar o desempenho do funcionário baseado em uma tabela de dupla entrada onde as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas os graus de avaliação de desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. Inicialmente se define os fatores de avaliação de desempenho que servirão como instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. Tais fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, indiferente do cargo que ocupam, os funcionários que mais ostentam estes fatores são os que melhor desempenham as suas atividades. O número varia conforme os interesses de cada organização, sendo em geral de 5 a 10 fatores.

Marras (2000) diz que se trata de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão pela qual justifica sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Este é um sistema baseado principalmente na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Tais fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimento, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc. Estão divididos em graus, representados em uma escala desde um mínimo até um máximo.

Para Fidelis e Banov (2006), a avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas consiste em: a) estabelecer variáveis que a organização define como desempenho tais

como (conhecimento, assiduidade, proatividade, número de clientes etc.); cada variável é dividida em graus (excelente, ótimo, regular, fraco e muito fraco); cada grau dessa escala tem um valor em pontos e, compara-se o resultado final do funcionário com a meta estabelecida.

A seguir (**Quadro 1**), serão apresentados os fatores que mais são utilizados pelas organizações na avaliação de desempenho pelo método de escalas gráficas.

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade de trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Quadro 1: Critérios de avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato (2004, p. 231)

Na visão de Souza et al. (2005), tal método mensura o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos, ou seja, compara o desempenho individual ao coletivo.

Chiavenato (2004) complementa que tais fatores (critérios) de avaliação são escolhidos em função do desempenho ideal e devem permitir uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas. A atuação desejada é a meta de desempenho, sendo assim, os fatores são as características básicas que servem para avaliar se a atuação da pessoa está próxima ou não das metas de desempenho estipuladas. Como o desempenho não é uma variável simples, é medido através de fatores de avaliação escolhidos; essa escolha de fatores de avaliação deve levar em conta alguns aspectos considerados importantes, tais como:

- a) os fatores devem permitir uma medição e uma comparação do desempenho com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas;

- b) devem reunir características de fácil observação e que ocorram com frequência;
- c) devem especificar situações e fatos concretos e
- d) referirem-se a aspectos específicos e não genéricos e amplos do comportamento.

Definidos os fatores de avaliação, passa-se então à definição do grau de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente utilizam-se 3, 4 ou 5 graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator, sendo que com os fatores de avaliação e respectivos graus monta-se a escala de avaliação, conforme ilustração no **Quadro 2** (CHIAVENATO, 2004).

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sufrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	As vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	As vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Colabora normalmente	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Quadro 2: Escala gráfica de avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato (2004, p. 232)

Chiavenato (2004) ressalta que o método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação e limita as possibilidades do avaliador. O método também é muito criticado quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas; é o caso em que os graus recebem valores numéricos como: ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1.

O método das escalas gráficas é de aplicação simples, sem grande complexidade,

não exige muita preparação/treinamento de quem está avaliando. No entanto, quando há necessidade de aprofundar as características do funcionário ou até mesmo, quando se deseja uma participação mais ativa por parte deste no processo de avaliação de desempenho, é interessante complementar este método com mais algum outro, isto é, não é recomendável que seja aplicado apenas um método, cujos resultados sejam compostos de forma estatística, quando se deseja considerar aspectos mais substantivos nos funcionários.

2.6.2 Escolha forçada

De acordo com Gil (2001), o método de avaliação pela escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Os formulários são organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, o avaliador deverá escolher uma ou duas frases que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

A constituição dos blocos pode ser feita de diversas maneiras, porém, a mais comum, consiste em apresentar, em cada um destes blocos, duas frases cujos aspectos são positivos e duas com negativos. O supervisor deve escolher a que mais se aplica e a que menos se aplica ao comportamento do seu subordinado (GIL, 2001).

Para Chiavenato (2004, p. 232), o método “consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritas que focalizam determinados aspectos do comportamento”. E mais, tal método visa acabar com a generalização e a subjetividade, aspectos cujas características estão fortemente presentes no método da escala gráfica.

Segundo Souza et al. (2005), este método consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador encontra-se forçado a escolher o que mais é adequado para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho.

O **Quadro 3** esclarece como são compostos os blocos para a avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada e esclarece como são apresentadas as perguntas/questionamentos a serem avaliados.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO							
Nome: _____		Cargo: _____		Departamento: _____			
<p>Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “X” na coluna ao lado, com um sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com um sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.</p>							
Apresenta produção elevada	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas	Nº	+	-
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Quadro 3: Avaliação por escolha forçada

Fonte: Chiavenato (2004, p. 233)

Segundo Gil (2001, p. 159), “a escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados muito confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador”. O autor complementa destacando que é um método extremamente simples de ser aplicado e que é largamente utilizado por empresas com elevado número de funcionários.

Porém, apesar de ser um método cuja finalidade é diminuir o subjetivismo e bastante simples quanto à sua aplicação, apresenta desvantagens consideráveis. Sua elaboração é muito complexa e, apesar do seu resultado ser confiável e preciso, não proporciona maiores informações quanto aos pontos e traços dos avaliados.

2.6.3 Listas de verificação

De acordo com Bohlander (2003, p. 231), a lista de verificação comportamental consiste “na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as que ele acredita que caracterizem o desempenho ou o comportamento do funcionário”.

Chiavenato (2004, p. 235, complementa a idéia advogando que “é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário”. E que cada um desses

fatores recebe uma avaliação quantitativa, conforme mostra o **Quadro 4**.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO											
Nome:_____			Cargo:_____			Departamento:_____					
Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de produção					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Quadro 4: Método de avaliação do desempenho por listas de verificação

Fonte: Chiavenato (2004, p. 236)

Na prática, o método de avaliação de desempenho por listas de verificação é o método das escalas gráficas aplicado de maneira mais simples, funcionando como uma espécie de lembrete para o avaliador ter condições de analisar as características principais do avaliado.

2.6.4 Método de avaliação por resultados

Muitas empresas avaliam as realizações dos funcionários, ou seja, os resultados que eles atingem por meio de seu trabalho. Os defensores desse método de avaliação alegam que ela é mais objetiva já que os resultados como, por exemplo, dados de vendas, produção, dentre outros, requerem menos subjetividade por serem menos vulneráveis a conclusões tendenciosas (BOHLANDER, 2003).

Gil (2001) ressalta que esse sistema, ainda pouco utilizado no Brasil, vem sendo apresentado como alternativas aos métodos tradicionais que, por sua vez, aparecem dissociados de um modelo de gestão tanto de trabalho quanto de pessoas, assim como, é um método muito adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico.

Diferentemente dos métodos tradicionais, a avaliação de desempenho por

resultados requer, acima de tudo, a negociação do desempenho, que é uma proposta construída de forma conjunta entre a chefia e o subordinado. A partir dessa negociação, definem-se os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados. Com base nesses padrões, procede-se a avaliação dos resultados, que passa a ser realizada periodicamente. As reuniões de avaliação, geralmente acontecem num prazo trimestral ou quadrimestral; no entanto, essa periodicidade não deve ser rígida (GIL, 2001).

A avaliação por resultados é de natureza qualitativa, porém requer a elaboração de formulários para subsidiar as ações referentes à avaliação de desempenho do empregado e sua capacitação profissional. O **Quadro 5** apresenta um modelo de formulário utilizado neste método.

Atividades que serão objeto de avaliação	Metas	Resultados alcançados							
		1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim				
Acompanhamento do desempenho									
Data da reunião		Comentários da Chefia		Comentários do Empregado					
		Assinatura		Assinatura					
Avaliação final:									
Plano de Desenvolvimento do Avaliado:									

Quadro 5: Formulário de avaliação de desempenho por resultados
Fonte: Gil (2001, p. 160)

Em virtude das organizações estarem buscando métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação de desempenho, os métodos tradicionais estão se caracterizando de forma um pouco ultrapassada, rotineira, burocratizada, negativa e repetitiva, por definirem as pessoas de modo homogêneo e por padronizarem-nas. Além do mais, são autocontidos no sentido de a avaliação funcionar como um fim e não como um meio, faltando liberdade tanto

de forma quanto de conteúdo (CHIAVENATO, 2004).

2.6.5 Método de avaliação por objetivos

Para Chiavenato (2004) o sistema de avaliação de desempenho por objetivos consiste em uma participação ativa do funcionário e seu gerente, utilizando técnica de intenso relacionamento e visão participativa. O autor apresenta ainda as etapas que a avaliação de desempenho deve seguir dentro dessa nova abordagem, que são: formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; desempenho; constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados e, retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

Os objetivos devem ser formulados através de negociação entre funcionário e gerente, serem consensuais e não impostos pelo gerente. A superação dos objetivos deve trazer benefícios para a organização, assim como, proporcionar uma participação do avaliado, como por exemplo um prêmio ou remuneração variável.

Para que haja comprometimento pessoal aos objetivos conjuntamente formulados, é importante que o avaliado aceite-os e se comprometa em alcançá-los. É fundamental que os indivíduos se sintam parte da organização e aceite o desafio de atingir, juntamente com a empresa, os objetivos traçados.

Deve haver uma negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários no que tange a materiais e equipamentos, equipe de trabalho, investimentos em treinamento e orientação, quanto as atividades a serem desenvolvidas para que haja o alcance dos objetivos da organização.

Desempenho, neste caso, é a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. Os meios para alcançar esses objetivos são escolhidos com total autonomia pelo avaliado sem que haja interferência dos superiores.

A medição dos resultados e o alcance dos objetivos precisam ter fundamentos quantitativos que mereçam fé e confiabilidade e que forneçam idéia clara do andamento dos fatos e do esforço do avaliado.

O avaliado precisa ter uma clara percepção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tirar suas conclusões. O gerente poderá ajudá-lo

nesse aspecto através de *feedback* (retroação intensiva) sobre seu desempenho.

Fidelis e Banov (2006) apontam que, para a implementação com sucesso de um programa de avaliação participativa por objetivos, alguns pressupostos devem ser tidos como diretrizes básicas, tais como: a participação do funcionário e do seu superior imediato; os objetivos de tal ferramenta precisam, obrigatoriamente, ser formulados por ambos; ação individual do superior imediato no intuito de apoiar, dar orientação e recursos necessários, bem como oferecer os ferramentas para o desenvolvimento das tarefas; ação individual do subordinado quanto ao desempenho correto de suas tarefas e, avaliação conjunta dos objetivos e reciclagem do processo de APO.

Pontes (2005) destaca que o pressuposto básico da avaliação por objetivos é o de que as pessoas são adultas e responsáveis e que se empenharão para atingir os objetivos combinados. O autor coloca que quando essa avaliação é bem implantada, deve resultar em benefícios tais como: trabalho participativo, melhoria do planejamento do trabalho, definição de objetivos de melhor compreensão pelo indivíduo, maior motivação dos empregados em virtude do grau de participação e avaliação de desempenho objetiva; já se for mal implantada, poderá gerar problemas, tais como: objetivos incompatíveis com o potencial do funcionário, obrigação do subordinado a aceitar um objetivo imposto pelo gerente, dificuldade em abandonar um objetivo que não mais deveria ser perseguido em virtude de mudanças de objetivos globais da empresa e trabalho burocrático aumentado.

Chiavenato (2004) relata que na avaliação participativa por objetivos tal procedimento está mais orientado para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Esse método de avaliação procura orientar o desempenho para fins previamente negociados e fixados, estar cercado de recursos necessários para sua adequada consecução, medir com parâmetros adequados e comparativos procurando dar consistência através de constante retroação e avaliação.

A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se coloca ao funcionário, assim como, sua concordância quanto aos resultados almejados. Estes devem ser negociados para que haja comprometimento do funcionário (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Pontes (2005), para que seja criado um clima de comunicação entre chefe e subordinado é necessário que o sistema de avaliação permita que o chefe seja um assessor e não um juiz, visto que fica mais fácil e participativa a análise em conjunto do resultado do trabalho; o chefe assessora o subordinado, ajuda-o conseguir suas realizações e analisa junto com ele o resultado do trabalho e os fatos que contribuíram para os resultados.

Por fim, entendendo-se o quanto é importante que os funcionários tenham espaço para exprimirem seus potenciais e criatividade e que sem um efetivo programa de avaliação de desempenho essas qualidades e os objetivos podem ficar vagos e/ou não realizados. Acredita-se que dentro das limitações de cada instrumento apresentado um deles pode ser mais bem adaptado à cultura organizacional de uma determinada empresa (PONTES, 2005).

Na implantação de um método de avaliação de desempenho ou na transição de um sistema para outro, o método deve ser devidamente apresentado aos gerentes e funcionários, e precisa ter o apoio da alta direção da empresa para que não ocorra rejeição. Qualquer programa de avaliação de desempenho não é especialidade exclusiva do órgão de Recursos Humanos e sim uma responsabilidade de toda a organização; cabe, porém, ao RH implantar, conduzir o processo e treinar os supervisores em avaliação (PONTES, 2005).

2.7 Entrevista de avaliação de desempenho

É necessário que hajam processos estruturados de comunicação nas organizações para que todos os funcionários conheçam e entendam os objetivos organizacionais, bem como, tudo o que ocorre e que tem relevância na organização.

Na avaliação de desempenho, o processo de comunicação torna-se essencial, uma vez que visa a atender os aspectos psicológicos dos funcionários pois cada indivíduo tem a necessidade e o direito de saber como está desempenhando sua função, qual o grau de importância e o que cada um representa para a organização. Além do que, a retroinformação orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa (PONTES, 2005).

Pontes (2005), relata ainda que a retroinformação ajuda a criar um clima positivo no ambiente de trabalho, visto que, quando a comunicação acontece com franqueza e de forma orientada, acaba deixando o líder um pouco mais próximo de sua equipe. Assim, a retroinformação contribui como uma orientação para a melhoria do desempenho quando os resultados não são satisfatórios; da mesma forma, contribui com a consolidação deste desempenho positivo quando os resultados forem também positivos.

A avaliação de desempenho não terá sentido quando o funcionário não for informado do que foi analisado, de seus pontos fortes e pontos fracos, bem como dos aspectos em que precisa melhorar. Sobre esse argumento, Gil (2001) sugere que ao final do processo de

avaliação sejam realizadas entrevistas com cada um dos avaliados, pois um dos principais objetivos desse aspecto é proporcionar um *feedback* acerca do desempenho do funcionário visando uma possível correção de seus pontos fracos.

Carvalho e Nascimento (1998) reforçam a afirmação anterior quando dizem que a comunicação dos resultados deve ser a primeira finalidade da entrevista de uma avaliação de desempenho. O funcionário analisado tem o direito de conhecer as “regras do jogo” de sua avaliação; somente dessa forma estará integrado de fato ao seu próprio desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, Gil (2001) ainda acrescenta que o objetivo da entrevista é basicamente esclarecer ao funcionário acerca do seu desempenho, salientando seus pontos fortes, pontos fracos e comparando-os aos padrões de desempenho esperados, ou seja, aos resultados pré-estabelecidos pela empresa. A entrevista se torna importante pelo fato de que muitas vezes o empregado acredita estar desempenhando sua função de forma satisfatória quando, na realidade, precisa melhorar seu desempenho.

Pontes (2005, p.174) destaca que o momento culminante de um processo de administração de desempenho “é a reunião final de avaliação dos resultados e, por isso, a utilização da franqueza no *feedback* diário irá facilitar, consideravelmente, esse momento, espelhando uma relação honesta entre o líder e os membros de sua equipe de trabalho”. O autor ainda destaca que avaliar o desempenho nada mais é do que fornecer ao funcionário um *feedback* construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nos encontros formais para tal fim.

Já Bergamini e Beraldo (2007) afirmam que é somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator de reforço de comportamentos desejáveis, ou seja, os funcionários precisam, necessariamente, dessa orientação formal, pois não se pode pretender que eles tenham claro, para si mesmos, seu próprio nível de eficiência diante daquilo que é esperado.

Quando o funcionário conhece suas qualidades, pode explorá-las ainda mais através de seu comportamento, o que contribui para o seu próprio sucesso dentro da empresa. Da mesma forma, se o funcionário for conhecedor dos pontos que devem ser melhorados em seu desempenho, será mais fácil modificar seu comportamento para que consiga atingir o que é esperado dele (BERGAMINI e BERALDO, 2007).

De acordo com Pontes (2005, p. 175), a retroinformação, tanto formal como informal, “tem a finalidade de revisar o desempenho passado com vistas ao desempenho futuro, e para possibilitar o maior aproveitamento do potencial do funcionário”. Desta forma, “a retroinformação não é um ajuste de contas, mas uma análise construtiva do desempenho e

do potencial do funcionário”.

Os objetivos da retroinformação, no processo de avaliação de desempenho, segundo Pontes (2005), norteiam-se fundamentalmente na comunicação entre líder e subordinado, criando, assim, um clima organizacional que transmite confiança ao funcionário.

Não basta apenas a organização ter uma estrutura física excelente, com tecnologias e equipamentos de última geração (de ponta), é necessário que os gestores, seja em qual nível for, estejam abertos ao diálogo, de tal forma que propicie ao empregado um clima de confiança, permitindo que este possa discutir com seu líder formas de melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

Para que um processo de *feedback*, retroinformação, ou entrevista de avaliação, obtenha sucesso, é necessário que haja clareza e sinceridade na comunicação, acrescenta Pontes (2005).

Além disso, é importante que tanto o avaliador quanto o avaliado possam fazer suas considerações. Sobre esse momento, Bergamini e Beraldo (2007) colocam que é vital que ambos participantes da entrevista estejam preparados antecipadamente. Que o avaliado tenha um prazo para que reflita sobre o seu desempenho dos últimos meses, que faça uma análise do que está bom e do que precisa melhorar, considerando inclusive as áreas que gostaria de receber um apoio através de treinamentos. É importante, também, que o avaliado leve para a entrevista seus objetivos e condições pessoais, emitindo inclusive sugestões úteis para o seu desenvolvimento. Da mesma forma, o entrevistador necessita preparar-se estudando a descrição do cargo do avaliado e reiterando-se dos padrões de desempenho que foram fixados anteriormente.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2007), o roteiro de pontos-chave a serem observados na entrevista deve ser de:

- a) demonstrar ao subordinado aquilo que pensa dele: o avaliador deve deixar claro ao avaliado aquilo que pensa a seu respeito, o que espera dele e quais os objetivos a serem alcançados. Mostrar quais são os horizontes que a empresa deseja conquistar e que ele, como funcionário, é fundamental nesse processo. Reforçar que a avaliação refere-se ao seu trabalho e não à pessoa;
- b) reconhecer um bom trabalho feito: este é um bom momento para o superior ou gerente reconhecer os méritos do colaborador, reconhecendo seus pontos fortes, seu empenho em alcançar os objetivos da organização, e reafirmar o compromisso da empresa para com os funcionários para que o avaliado sinta-se preparado e confiante para receber as críticas sobre seu desempenho;

- c) conversar sobre áreas que mereçam aprimoramento; o avaliador deve abrir um diálogo franco com o avaliado sobre quais áreas merecem aprimoramento, quais são os pontos fracos, tanto da empresa quanto do funcionário que precisa mostrar-se disposto na construção da melhoria desses pontos e propor um melhoramento em conjunto, isto é, em parceria com o colaborador;
- d) facilitar o conhecimento que possa melhorar e desenvolver o desempenho em situações habituais de trabalho para que novas necessidades sejam satisfeitas do ponto de vista da organização; o condutor da entrevista deve apresentar propostas de melhorias ao entrevistado e solicitar sua contribuição em também apresentar seu ponto de vista sobre como melhorar seu desempenho, mostrando que o sucesso da empresa depende, primordialmente, do seu bom desempenho;
- e) estabelecer uma linha básica de desenvolvimento que conduza a um trabalho mais complexo; o gerente pode despertar no subordinado o entusiasmo pela melhoria de seu trabalho propondo-lhe que estabeleçam, em conjunto, métodos e alternativas para melhorar o desempenho do subordinado a fim de alcançar escalas de trabalho mais complexas e mais produtivas;
- f) salientar sua possibilidade, em termos de potencial dentro da empresa; mostrar novamente ao funcionário sua importância para a organização e salientar as possibilidades de crescimento profissional, e reafirmar seu potencial produtivo;
- g) mostrar como está encaixado dentro da estrutura do departamento: o avaliador deve mostrar ao funcionário o organograma da empresa de forma que o funcionário visualize sua posição dentro dessa estrutura organizacional. Também é importante que o avaliador apresente a descrição do cargo que o avaliado ocupa naquele momento e quais as possibilidades de crescimento para este;
- h) orientar e entusiasmar o funcionário para elevar a sua eficiência, se ele realmente pretende permanecer dentro da organização. Depois de ter dado o feedback sobre seu desempenho, o avaliador deve retomar o discurso inicial de maneira que o avaliado se sinta parte da empresa; o funcionário deve ser orientado entusiasticamente para que possa elevar sua eficiência profissional.

É necessário, acima de tudo, que o entrevistador seja flexível, que utilize um canal de comunicação aberto e claro, que seja objetivo e que saiba reconhecer no funcionário suas qualidades e torne este ponto evidente, de tal forma que o avaliado se sinta parte do processo.

É fundamental que a pessoa na qual a avaliação está sendo direcionada/aplicada saiba que esta não está avaliando suas características pessoais e sim, profissionalmente, seus

pontos fortes e pontos fracos. Afinal, o cerne da avaliação de desempenho humano em uma organização está justamente em corrigir as deficiências inerentes ao cargo e/ou função na qual o indivíduo ocupa e não seus aspectos particulares.

Quanto às características elementares de uma entrevista, Bergamini e Beraldo (2007, p. 195) ressaltam que "toda boa entrevista deve ser considerada como um sistema onde os elementos devem estar integrados entre si, com vistas ao objetivo a ser atingido". Tal como o esquema ilustrado na **Figura 4** apresentada na seqüência. Os autores lembram ainda que, caso ocorra alguma falha no processo em qualquer momento, a entrevista pode ficar comprometida e não se chegará à orientação desejada.

Outro aspecto importante citado por Bergamini e Beraldo (2007), é de que, em hipótese alguma, o entrevistador deverá mostrar ou deixar que o entrevistado veja a ficha de avaliação, pois alguns termos ali anotados podem ser interpretados de forma errônea pelo funcionário deixando-o ofendido, comprometendo assim o valor da entrevista.

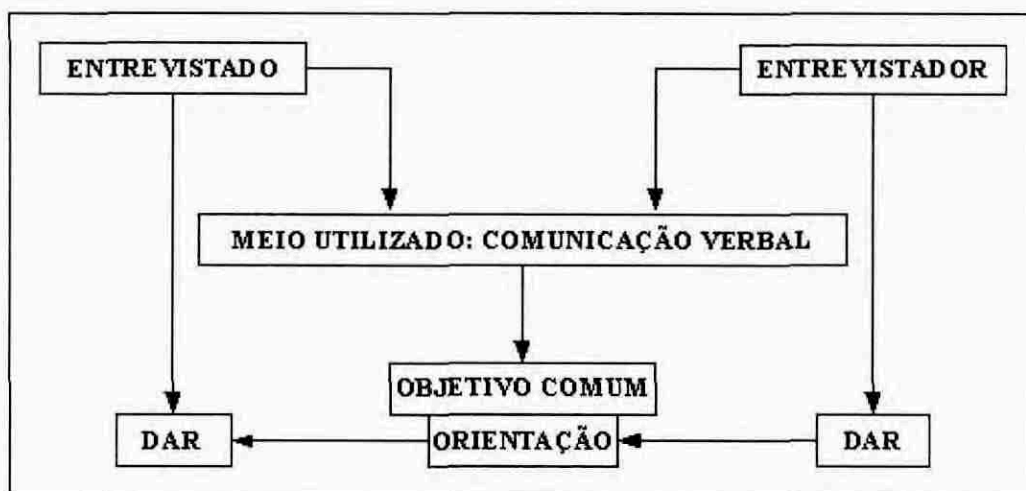


Figura 4: Elementos da entrevista
Fonte: Bergamini e Beraldo (2007 p. 196)

Bergamini e Beraldo (2007) afirmam que algumas características da pessoa a ser entrevistada devem ser levadas em consideração, tais como: as condições físicas (estar bem de saúde, não estar em horário de almoço); psíquicas (não possuir preocupações com problemas pessoais graves); e, circunstanciais (não estar prestes a deixar a empresa por outro emprego).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2007), quanto às características do entrevistador, devem ser consideradas as condições físicas ou ambientais, tais como: (estar confortável fisicamente e em local adequado); condições psicológicas (estar seguro e possuir os dados pertinentes à entrevista); e, condições técnicas (ter controle da entrevista,

conduzindo-a com produtividade).

Bergamini e Beraldo (2007) dispõem ainda que a boa técnica da entrevista recomenda a observância de suas fases em seus requisitos básicos. Tais podem ser compreendidos como: aquecimento inicial (colocar o entrevistado a vontade e prepará-lo para a entrevista); fornecimento de informações (colocar o interessado ao par de suas qualidades e deficiências, fazendo com que os aceite sem que se sinta injustiçado); encerramento da entrevista (momento em que surgem as conclusões de ordem prática e os propósitos para melhorar os pontos fracos existentes) e acompanhamento (novo encontro onde o avaliador deverá lembrar os propósitos feitos e constatar, juntamente com o avaliado, em que medida se está atingindo os objetivos inicialmente pretendidos pelos dois).

Em suma, pode-se entender que a entrevista de avaliação de desempenho ou *feedback* contribui para a orientação na melhoria do desempenho do avaliado, nos pontos em que há esta necessidade, e estimula e consolida o desempenho positivo dentro das habilidades que já estão desenvolvidas.

2.8 Considerações sobre os aspectos teóricos

Buscando compreender o conceito de avaliação de desempenho, procurou-se primeiramente entender o que é desempenho humano. O desempenho humano é o ato de cumprir ou executar determinada meta previamente traçada; é algo extremamente contingencial que varia de pessoa para pessoa (CHIAVENATO, 2004; FIDELIS e BANOVA, 2006). Já a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer, de maneira contínua, um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar de maneira cíclica os resultados atingidos (PONTES, 2005).

Existem três métodos de avaliação das pessoas em uma organização: a avaliação de cargos, de potencial e de desempenho. A avaliação de cargos procura estabelecer uma hierarquia dos cargos na empresa: a avaliação de potencial procura avaliar a capacidade (competências e habilidades) do indivíduo em termos do seu futuro profissional na empresa e a avaliação de desempenho procura verificar o comportamento dos indivíduos em face dos resultados desejados pela empresa (PONTES, 2005).

Já não é mais suficiente apenas implementar novas tecnologias no trabalho, mas

sim, verificar as formas como as pessoas desenvolvem suas atividades. Nesse sentido justifica-se avaliar o desempenho humano nas empresas, com vistas a obtenção de melhores resultados diante de um mercado cada vez mais competitivo.

A finalidade de um programa de avaliação de desempenho, bem como seus objetivos, deve integrar as práticas e processos de Recursos Humanos tais como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas no contexto organizacional. Devem também tornar o planejamento da empresa mais dinâmico, buscar melhorias nos processos produtivos, estabelecer resultados esperados, obter comprometimento das pessoas em relação a esses resultados, desenvolver e melhorar o processo de comunicação entre os níveis hierárquicos, orientar constantemente o desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança e cooperação entre os membros das equipes de trabalho – instrumento de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento – e atuar na identificação de talentos (CHIAVENATO, 2004; PONTES 2005).

Um sistema de avaliação de desempenho tende ao insucesso quando a definição dos seus objetivos é feita de forma inadequada, quando o nível de envolvimento da alta administração é baixo; quando as pessoas nas quais se aplicarão o método são despreparadas; quando esta é circunscrita a um dia, isto é, em períodos determinados; quando há baixo nível de participação das chefias, ou ainda quando os funcionários são excluídos do processo de planejamento (GIL, 2001). Em consequência, alguns efeitos negativos podem surgir, tais como: algumas pessoas podem abrandar o seu julgamento em detrimento de não haver impessoalidade no processo; o julgamento quanto ao desempenho pode ser nivelado tanto por cima quanto por baixo quando há problemas de relacionamento entre as equipes; pode acontecer distorção ou ocultação proposital sobre o julgamento do avaliado; o avaliador pode distorcer os resultados da avaliação visando manter a boa imagem do seu departamento ou ficar bem visto com alguém de seu interesse e os graus de rigor na avaliação podem ser diferenciados para os funcionários (TACHIZAWA ET AL., 2006).

As empresas utilizam alternativas diferenciadas com relação a quem deve avaliar o desempenho de seus funcionários. Algumas, no intuito de valorizar sua hierarquia, atribuem tal responsabilidade ao superior imediato, enquanto outras, na tentativa de reduzir a diferença hierárquica, optam pela aproximação entre gerentes e subordinados. Também existem empresas que buscam métodos gerenciais mais democráticos e participativos em que o próprio empregado avalia seu desempenho. Entretanto, organizações mais desenvolvidas, isto é, melhor estruturadas, entendem que são as equipes as responsáveis em desenvolver o instrumento de avaliação de desempenho. Há ainda as que adotam a metodologia 360 graus,

assim como as que centralizam esta tarefa no departamento de recursos humanos (CHIAVENATO, 2004).

Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, as bibliografias consultadas apresentam o método das escalas gráficas em que o desempenho das pessoas é avaliado por meio de características ou fatores previamente estabelecidos. O método da escolha forçada é o que consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevam seu desempenho individual. Também se pode avaliar o desempenho através de listas de verificação que consiste na verificação pelo avaliador de uma lista de sentenças descritivas - as que ele acredita que caracterizam o desempenho ou o comportamento do funcionário. No método de avaliação por resultados são avaliadas as realizações dos funcionários, ou seja, os resultados que eles atingem por meio de seu trabalho. Os defensores desse método alegam ser este de caráter mais objetivo e menos vulneráveis a conclusões tendenciosas. Por fim, o método de avaliação por objetivos, que valoriza a participação ativa do funcionário e seu gerente, utiliza técnicas de intenso relacionamento e visão participativa.

A entrevista de avaliação de desempenho tem como premissas básicas abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, fornecer ao colaborador condições para melhoria do seu desempenho, dar a este a oportunidade de conhecer o que a empresa espera dele em termos de desempenho profissional, permitir ao indivíduo o conhecimento de como está desempenhando seu trabalho e reduzir ansiedades e incertezas por parte do colaborador.

Para que a entrevista de avaliação de desempenho seja realizada com sucesso, é necessário que o entrevistador demonstre ao funcionário aquilo que pensa dele, que reconheça os seus pontos fortes, converse sobre áreas passíveis de melhoramentos, saliente as possibilidades em termos de potencial dentro da empresa, mostre como está encaixado no contexto organizacional e oriente-o de forma a elevar sua eficiência profissional.

Tendo encerrado a descrição quanto aos aspectos teóricos relevantes e inerentes que tangem o processo de avaliação de desempenho humano em uma organização, passa-se então para a fase de metodologia do trabalho. Nela serão abordados suas características, o universo em que a pesquisa se enquadra e amostragem quanto a coleta e análise dos dados, bem como as suas limitações.

3 METODOLOGIA

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Nesse sentido, em nada se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna o conhecimento científico distinto dos demais métodos é a característica da verificabilidade. Para que possa ser considerado como tal, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Pode-se definir como método científico o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2006).

O desenvolvimento de uma metodologia adequada é importante, pois compreende métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho para alcançar, de forma mais eficaz, os objetivos propostos (VERGARA, 2006).

Entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. Um método não é inventado, ele depende fundamentalmente do objetivo da pesquisa. Deve-se disciplinar o espírito, excluir das investigações o capricho e o acaso, adaptar o esforço às exigências do objeto que está sendo estudado. Enfim, é necessário selecionar os meios e processos mais adequados para que os métodos tenham validade e credibilidade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Na caracterização da metodologia do presente estudo, foram apresentadas definições do trabalho quanto: características da pesquisa e tipo de estudo, universo da pesquisa e amostragem, coleta de dados, análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização e tipo de estudo

De acordo com Vergara (2006), uma pesquisa pode ser caracterizada por dois critérios distintos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, esta pode ser classificada como: qualitativa, descritiva e aplicada. Já em relação aos meios utilizados, estes podem ser considerados tais como: pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso.

Em se tratando da finalidade a que consiste uma pesquisa, Vergara (2006) afirma que esta se caracteriza como qualitativa quando investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Este estudo assumiu caráter qualitativo, pois o pesquisador participou, compreendeu e

interpretou os dados coletados na pesquisa.

Chizzotti (2005) afirma que o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e tem capacidade de interpretar os fenômenos e atribuir-lhes um significado. Nesse sentido, torna-se relevante afirmar que a pesquisa realizada assumiu caráter qualitativo pelo fato do objeto em estudo não estar inerte ou neutro, mas possuir significado concreto quanto aos resultados esperados.

De acordo com Roesch (2006), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata da proposição de um programa, ou ainda quando se deseja selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção; fato que condiz com a finalidade do referido trabalho.

O estudo em questão também pode assumir características de uma pesquisa descritiva pois corresponde aos critérios estabelecidos por Vergara (2006) quando defende que tal critério expõe características de determinada população ou fenômeno sem necessariamente assumir o compromisso de explicar os elementos descritos, embora possa servir de base para tal explicação. A pesquisa descreveu a realidade organizacional da Prosul, mais especificamente do Departamento de Meio Ambiente.

Gil (2006) ainda contempla descrevendo que a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis, recebendo destaque aquelas que têm como objetivo o estudo das características de um grupo – fato relevante para a pesquisa em questão.

Em relação à suas características, pode-se dizer que é uma pesquisa aplicada, por corresponder às definições de Vergara (2006), quando esta afirma que tal característica se dá quando a pesquisa está fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto aos meios a que se utiliza para a realização de uma pesquisa, Vergara (2006) diz que esta também pode se caracterizar como uma pesquisa de campo. Uma vez que se trata de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Este conceito é de extrema relevância ao estudo aplicado uma vez que este cumpre todos os quesitos propostos na definição do conceito.

No que se refere aos meios utilizados para a elaboração da pesquisa, encontrou-se diferentes abordagens referentes a uma das mais relevantes características, que é o estudo de caso. As abordagens mais tradicionais acerca do assunto podem ser encontradas nas obras de Lakatos e Marconi (1990), Vergara (2006), Roesch (2006), Chizzotti (2005) e Gil (2006).

Lakatos e Marconi (1990) definem estudo de caso como sendo o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Só por essa definição já se justificaria o desenvolvimento desta pesquisa como sendo um estudo de caso. Sobre o mesmo assunto, Vergara (2006) afirma que este é circunscrito a uma ou poucas unidades, podendo ser entendidas como uma pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou até mesmo um país. E que o mesmo possui caráter de profundidade e detalhamento. Fato que vem a acrescentar à definição a validade de que necessita.

De acordo com Roesch (2006, p. 155), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. E mais, “igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”. Esta é, portanto, uma pesquisa que visa exclusivamente desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho como ferramenta de suporte gerencial para o Departamento de Meio Ambiente da Prosul.

Chizzotti (2005) por sua vez, diz que o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma determinada experiência. Ou ainda pode avaliar, analiticamente, com o objetivo de tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

3.2 Universo da pesquisa e amostragem

Após ter sido definido o tipo de pesquisa a ser aplicada, quanto aos seus fins e meios, é necessária a investigação como também o recolhimento de dados. Dessa forma, a próxima etapa é a definição do universo da pesquisa e sua amostragem.

No intuito de validar as conclusões obtidas através desse estudo, buscou-se ferramentas para compreensão de como é formado o universo estudado e sua posterior definição, bem como a realização da escolha do método de amostragem adequado para a população que compõe esse universo. Para caracterização desses elementos, população e universo foram coletadas informações bibliográficas.

De acordo com a definição estabelecida por Vergara (2006), o universo da pesquisa refere-se ao conjunto de elementos que possuem características que serão os objetos de estudo. Assim sendo, foi considerado como universo desta pesquisa o conjunto de

funcionários do Departamento de Meio Ambiente da Empresa Prosul, formado por vinte e quatro funcionários, os quais estão dispostos em uma hierarquia com estrutura funcional pré-estabelecida pela empresa.

A amostragem deve ser estabelecida de acordo com a população que se deseja estudar dentro do universo. Segundo Barbetta (2006, p. 41), “população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas”. No caso estudado a população é representada, igualmente ao universo, pelos vinte e quatro funcionários do departamento de Meio Ambiente, ou seja, foi realizado um censo. Isso se deve ao fato de que a população é composta por um pequeno número de elementos, e se dispunha de tempo hábil para que a investigação fosse realizada com todos.

3.3 Coleta de dados

Segundo definição estabelecida por Chizzotti (2005, p. 51), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese”. Para tanto, pressupõe-se a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados colhidos em campo.

Vergara (2006) diz que a coleta dos dados para uma pesquisa pode se dar de diversas formas, dentre elas se destacam: a observação simples, ou seja, aquela em que o observador mantém certo distanciamento, ou participante, em que o observador interage, se engaja na vida do grupo ou na situação.

Para a realização deste trabalho, os dados foram coletados por seis fontes principais: observação participante e direta simples, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevista, questionário e através de diálogos com os funcionários do departamento.

De acordo com Roesch (2006), as técnicas mais utilizadas para coleta de dados em pesquisas cujo caráter se define como qualitativo são entrevistas, observação e uso de diários. Porém, há outras técnicas desenvolvidas ultimamente com o intuito de suplementá-las, tais como: entrevista em grupo, incidentes críticos, observação direta, documentos, entre outras.

Os dados sobre a empresa foram coletados através de observações tanto direta

simples em que o autor apenas observou os fatos (forma de gerenciamento e liderança, maneira como a gerência avalia os funcionários e cobrança de resultados por parte da organização), quanto por observação participante quando houve interação do autor com o meio pelo fato de este trabalhar na organização em estudo, bem como através de diálogos com os demais funcionários, estabelecendo, dessa forma, relações entre os comportamentos observados (dos funcionários enquanto subordinados no que diz respeito aos métodos de gerenciamento por parte da empresa) e o discurso, e então confrontando com a teoria (sobre gestão de pessoas contida neste trabalho) estudada.

Quanto à caracterização da empresa, do departamento em estudo e as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela organização, foram realizadas entrevistas não estruturadas (quase em forma de diálogo) tanto com a Gerente de Recursos Humanos como com a Gerente de Meio Ambiente. Ainda nesse sentido, foram coletadas informações através de pesquisa documental no *Website* da empresa, em *Folders* (cartazes institucionais) e observação participante do autor no que diz respeito à história da organização.

Com relação à pesquisa documental, Vergara (2006) afirma que é a investigação realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou ainda com pessoas. Tal investigação pode se dar em documentos como: anais, regulamentos, registros, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, CDs, DVDs, páginas da Internet, diários, cartas pessoais e outros.

A pesquisa documental neste trabalho esteve presente principalmente na descrição das práticas de Recursos Humanos desenvolvidas na Prosul, no qual foram consultados documentos como Plano Geral de Treinamento e Desenvolvimento (PGTD), documentos da qualidade dispostos na Intranet elaborados a partir da certificação ISO 9001/2000 e Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (NR5); eles contêm as diretrizes definidas e aprovadas pela alta direção sobre os procedimentos a respeito das políticas de Recursos Humanos seguidas pela organização.

Os dados referentes à descrição de cargos, por ainda estar em fase de entrevistas (tal procedimento ainda não foi realizado junto ao departamento em estudo) e não existir nenhum documento formal, foram obtidos por meio de questionários (**vide Anexo I**) aplicados pelo autor deste trabalho junto aos funcionários do Departamento de Meio Ambiente, por intermédio da gerente. Para a formulação desses questionários o autor utilizou-se de pesquisa bibliográfica em livros científicos (sobre gestão de Recursos Humanos).

Para a descrição dos cargos também foi consultado o Site do Ministério do Trabalho e Emprego no item Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) onde este

apresenta a descrição sumária dos cargos e habilitações referentes à função de cada profissional. No referido site a descrição é apresentada por categoria de ocupação, isto é, por área de afinidade e habilitação: um exemplo são os cargos da área de engenharia em que várias categorias possuem a mesma definição. Para fins de melhor esclarecimento utilizaram-se os questionários para que os profissionais pudessem descrever, com maior precisão, quais as funções que desempenham quanto a realização de suas atividades.

Para o preenchimento dos questionários os funcionários contaram com a colaboração do autor desta monografia no sentido de esclarecer possíveis dúvidas quanto aos termos técnicos utilizados, tendo em vista que, para muitos colaboradores, alguns desses termos não são familiares. Mesmo que houvesse, ao final deste, uma breve descrição dos termos utilizados, foi necessário prestar orientação para o preenchimento das indagações.

A descrição dos cargos foi elaborada com base em Chiavenato (2004) no intuito de validá-los, principalmente o perfil. A partir da definição do perfil do cargo buscou-se reconhecer as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes a eles.

Para Vergara (2006), o questionário se caracteriza por apresentar ao respondente uma série de questões por escrito, podendo ser aberto (pouco ou não estruturado, com respostas dadas pelo próprio respondente), ou fechado (estruturado, em que o respondente faz escolhas ou pondera diante de alternativas apresentadas). O questionário utilizado pelo autor deste trabalho para o desenvolvimento das atividades/responsabilidades inerentes aos cargos, bem como para traçar o perfil de cada cargo encontra-se anexo a este trabalho (**Anexo I**), sendo que o mesmo foi adaptado segundo Pontes (2007) e Chiavenato (2004).

A pesquisa também pode ser considerada como bibliográfica, porque se utilizou material de acesso ao público como, livros, revistas, redes eletrônicas entre outros para sua elaboração. De acordo com Vergara (2006, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Lakatos e Marconi (1990) contribuem definindo que a pesquisa bibliográfica pode ser considerada como uma fonte de dados secundários, a qual abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo.

Os dados e informações relativos aos aspectos teóricos sobre o tema estudado foram coletados (pesquisados) principalmente em livros científicos (de diversos temas e assuntos), com destaque para Bergamini e Beraldo (2007), Bohlander (2003), Chiavenato (2004), Fidelis e Banov (2006), Gil (2001), Girardi (2008), Pontes (2005) e Tachizawa; Ferreira; Fortura (2006) e Vergara (2006), em revistas especializadas e através da rede mundial de computadores.

3.4 Análise dos dados

De acordo com Vergara (2006, p. 59), “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los”.

A análise dos dados foi feita através das relações entre os dados coletados e os objetivos específicos estabelecidos no início deste trabalho, principalmente no que tange a descrição de cargos (item b, atividades e responsabilidades identificadas no Departamento de Meio Ambiente), as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa (que são válidas também para o departamento em estudo) e o desenvolvimento de um instrumento de Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de suporte gerencial.

Segundo Roesch (2006), o tipo de dado coletado é que delimita as possibilidades de análise. Podem ser demonstrados através de gráficos, tabelas ou métodos estatísticos. De qualquer forma, pensar a análise, sempre ajuda a criticar a própria coleta de dados.

Também foram estabelecidas relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e na observação do pesquisador (autor deste trabalho), no qual se pôde correlacionar tais relações com a teoria estudada (na fundamentação teórica). Nesse sentido, as análises não ficaram restritas ao olhar e opinião particular do pesquisador.

Cabe ressaltar que no presente trabalho ocorreu a análise de conteúdo, tendo em vista que o mesmo vem ao encontro da definição de Chizzotti (2005), quando este afirma que o objetivo deste tipo de análise é fazer com que o autor compreenda criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas na mensagem repassadas a quem está elaborando um trabalho, seja ele em qual categoria for.

Assim, todos os tipos de manifestação foram levados em consideração pelo autor desta monografia, quer seja através de diálogos informais ou por meio dos questionários e entrevistas realizadas, no intuito de valorizar os diferentes pontos de vista, tanto os que dizem respeito à opinião dos funcionários como à visão da gerência, para eliminar ou de reduzir os vieses inerentes ao estudo em questão.

3.5 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa limitou-se a estudar apenas o Departamento de Meio Ambiente da Empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda. O objetivo principal foi o de desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho para este Departamento como uma ferramenta de suporte gerencial, com base na realidade organizacional deste.

A aplicabilidade da pesquisa conteve-se apenas ao Departamento de Meio Ambiente, não podendo, dessa forma, generalizar os resultados aqui obtidos aos demais departamentos da empresa.

4 PROSUL – PROJETOS, SUPERVISÃO E PLANEJAMENTO LTDA

As organizações são formadas essencialmente por indivíduos, ou seja, por pessoas com sonhos e objetivos que convergem para uma mesma direção quando se trata de alcançar as metas traçadas do ponto de vista organizacional. No entanto, em se tratando de anseios pessoais, tais objetivos muitas vezes divergem, destoam uns dos outros, cada qual luta para conquistar seu espaço e alcançar sua realização tanto pessoal como profissional. Tudo isso forma o que podemos chamar de cultura organizacional.

Nesse sentido, cabe ressaltar os pressupostos de que a cultura organizacional está firmada sob três pilares fundamentais, na integração, na diferenciação e na fragmentação. A integração pressupõe que a organização possui a mesma cultura, ou seja, os objetivos desta convergem para uma direção comum. A diferenciação enfoca que as diferenças existem entre os diversos grupos que compõem a empresa. Já a fragmentação consiste na visão de que, em verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na empresa (CAVEDON, 2003).

Como a maioria das empresas que surge no mercado nasce sem qualquer planejamento ou pesquisa de viabilidade econômica e financeira, a Prosul não fugiu à regra; foi fundada em 1987 a partir do sonho de um engenheiro ansioso por ter sua própria empresa e assim poder prestar serviços técnicos especializados com qualidade, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Com o passar do tempo, a empresa foi se profissionalizando, conquistou novos mercados e padronizou determinados processos. Atualmente, já como empresa madura, tem seus níveis hierárquicos definidos.

A empresa disponibiliza ao mercado catarinense e nacional tecnologia avançada em engenharia consultiva e oferece produtos com qualidade certificada pela ISO 9001/2000. O Departamento de Meio Ambiente realiza estudos e projetos ambientais para os processos de viabilidade de licenciamento ambiental que agregam desenvolvimento em infra-estrutura e sustentabilidade socioambiental. Além disso, presta serviços de supervisão ambiental em obras de médio e grande porte tais como: construção de rodovias e ferrovias, linhas de transmissão e subestações de energia elétrica, aterros sanitários, pequenas centrais hidrelétricas, usinas hidrelétricas de grande porte, terminais portuários e aeroviários.

Hoje a Prosul conta com um quadro de mais de 800 colaboradores diretos, dos quais, aproximadamente, 200 tem nível superior – muitos destes possuem pós-graduação –;

aproximadamente 600 são técnicos de nível médio nas mais diversas áreas e estagiários de nível superior e técnico. A empresa atua consorciada com corporações nacionais e multinacionais em projetos avaliados pelos governos Federal e Estadual, agências de fomento e entidades de créditos.

A Prosul vem ampliando significativamente sua competência técnica com investimentos em estruturas laboratoriais, em tecnologia de ponta, na especialização de seus colaboradores e na visão de negócio.

Depois dessa breve descrição sobre a história da empresa, na sequência será apresentada a estrutura organizacional da Prosul em um contexto geral.

4.1 Estrutura organizacional

São muitas as definições a respeito de estrutura organizacional. Cada autor conceitua, à sua maneira; porém, todos os conceitos estão, em sua essência, interligados.

Mintzberg (2003, p. 12) define que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 301), “a estrutura organizacional consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização”. E mais, “a estrutura de uma empresa é o instrumento final pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos, é reintegrada em uma totalidade significativa.”

Maximiano (2000, p. 265) advoga que “estrutura organizacional é o processo de organizar, ou processo de organização, cria uma estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduo ou integrantes de grupos, devem realizar”.

Analisando as definições desses três autores, percebem-se alguns elementos básicos da coordenação entre as tarefas nas quais os autores abordam alguns mecanismos de coordenação organizacional. Pode-se dizer, portanto, que a estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades no ambiente interno de uma organização; é a divisão da definição das tarefas a serem desenvolvidas - quem se reporta a quem e quais os mecanismos de coordenação a serem seguidos na organização.

A estrutura organizacional da Empresa Prosul, está em constante aperfeiçoamento

por causa de sua formação no quadro tanto funcional quanto no quadro de novas atividades, porque é uma empresa com um grande mercado a ser conquistado. Periodicamente novos cargos, atividades e departamentos são criados ou incorporados à empresa para suprir o volume de projetos desenvolvidos por ela.

Na Prosul, tais responsabilidades são bem definidas, porém, geralmente são realizadas em conjunto; os processos técnicos são todos interligados, por isso a troca de informação torna-se imprescindível e fundamental pois, caso contrário, um funcionário não conseguiria desenvolver suas atividades de forma harmônica. Por exemplo, o funcionário responsável pela elaboração de um projeto de sinalização de uma rodovia necessita fundamentalmente de informações contidas em um projeto geométrico.

Após ter explanado sobre a estrutura organizacional, isto é, a forma como a Prosul está estruturada, apresentar-se-ão as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa.

4.2 Práticas de recursos humanos na Prosul

Algo que vem crescendo com considerável e relevante importância na Prosul é o Departamento de Recursos Humanos. Isto se deve ao crescente número de funcionários que estão ingressando na empresa nesses últimos tempos em consequência do aumento do número de projetos e trabalhos que a empresa desenvolve em diversas regiões do país.

De acordo com a gerente de Recursos Humanos, em apenas dois anos sua equipe triplicou (de dois funcionários passou para seis) e, mesmo assim, existem projetos que apresentam dificuldades de serem implementados (neste sentido, pode-se destacar o plano de cargos e salários que há dois anos está para ser implementado e não se consegue sequer elaborar a descrição das atividades e responsabilidades dos cargos).

Outro fator que merece notável consideração, é que nos últimos anos, com as mudanças no cenário empresarial de modo geral, a Alta Direção vem percebendo o importante papel dos indivíduos na elaboração dos seus produtos.

Os funcionários passaram a ocupar papel fundamental no processo de desenvolvimento dos projetos (produto da empresa), o que os torna peça chave da manutenção da qualidade, da eficiência, bem como da produtividade, ou seja, elaborar projetos de engenharia ao menor custo e com a máxima qualidade, de forma a agregar valor

ao produto comercializado.

Levando-se em consideração as definições de Chiavenato (2004) descritas na finalidade e objetivos da avaliação de desempenho (**item 2.3**) a respeito dos processos de gestão de pessoas - agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas -, pode-se estabelecer comparação de tais conceitos com o que a Prosul põe em prática.

Segundo a gerente de Recursos Humanos, um Sistema de Avaliação de Desempenho bem estruturado, que avalie cada funcionário de forma sistematizada, que busque maximizar o potencial técnico de cada um e que os faça reconhecer suas limitações até mesmo no que diz respeito a suas competências e habilidades, pode vir agregar valor tanto nos produtos desenvolvidos quanto tornar importante o processo de desenvolvimento individual de cada colaborador. A gerente acredita que tal sistema vem somar na melhoria dos processos de gestão de pessoas anteriormente mencionados.

Compreende-se por processos referentes a agregar pessoas ao recrutamento e seleção de indivíduos adequados para executar as funções na qual a empresa necessita. O recrutamento acontece principalmente através de currículos deixados na empresa e/ou por indicação dos profissionais que já trabalham na organização; também são consultados os departamentos de estágio das instituições de ensino, bem como se atenta para a colocação de anúncios nos murais dessas instituições. No entanto, o que prevalece, no que diz respeito ao recrutamento, são as indicações (as famosas redes de contato – *Networks*).

A seleção se faz através de critérios sistematizados. Primeiramente é realizada uma avaliação do currículo do candidato - através de uma parceria entre um profissional da área técnica e a psicóloga da empresa que verificam se o perfil deste é compatível com o cargo a ser preenchido. Na sequência, são realizadas duas entrevistas, uma com a psicóloga e outra específica ao cargo a ser ocupado. Também são realizados testes psicológicos e técnicos, para analisar questões tanto de comportamento como de conhecimentos e habilidades técnicas.

Os processos de aplicar pessoas consistem em desenhar os cargos e em avaliar o desempenho de cada indivíduo. A empresa já iniciou a descrição dos cargos, que, atualmente, se encontra em fase de descrição das funções. No entanto, o Departamento de Meio Ambiente ainda não foi beneficiado por este processo, pois para elaborar um programa de avaliação de desempenho coerente é necessário o desenho dos cargos a serem avaliados. Para tanto, a descrição dos cargos inerentes ao departamento em questão serão descritos pelo autor desta monografia e será abordado mais adiante. No que diz respeito à avaliação de desempenho, esta é a proposta deste trabalho e também será retomada mais adiante.

Quanto aos processos de recompensar pessoas, estes são compostos pela remuneração e benefícios. A remuneração dos colaboradores é realizada conforme determinação legal dos sindicatos e entidades de classe, pesquisa salarial prévia, dentre outras fontes. Os colaboradores recebem seu salário até o quinto dia útil do mês. Todos os benefícios assegurados por lei são entregues ao colaborador, como: vale-transporte, vale-alimentação, convênio médico e odontológico, férias, 13º salário.

Atualmente a empresa vem desenvolvendo o plano de remuneração variada baseada nos resultados. Para cada projeto é definido um percentual (fator) de risco. Ao final deste é analisado se o próprio foi concluído com êxito, ou seja, se não houve alguma perda financeira considerável, se o orçamento elaborado foi cumprido com sucesso e se o trabalho decorreu conforme planejado. A bonificação então é distribuída entre todos os envolvidos no projeto de forma diferenciada, isto é, cada profissional recebe essa bonificação de acordo com suas responsabilidades, que são definidas em forma de peso; também é considerada a formação acadêmica de cada profissional. A distribuição é realizada semestralmente e depositada junto com a folha de pagamento.

A Prosul oferece alguns benefícios adicionais como: flexibilidade no horário de trabalho para estudantes, gestantes, lactentes e casos de doença na família, além de convênio para desconto nos cursos de algumas instituições de ensino e associações de classe (CREA, FGV, AEMFLO). A empresa também possui convênio com farmácias e óticas, estas oferecem descontos para os funcionários e familiares na compra de medicamentos e afins.

Os processos de desenvolver pessoas são compreendidos em treinamento e desenvolvimento delas. O Plano Geral de Treinamento e Desenvolvimento (PGTD) é a consolidação das necessidades de treinamento identificadas e devidamente aprovadas pela Diretoria, o que garante uma visão estratégica dos eventos de treinamento que serão realizados e obtêm maior comprometimento de toda a organização, que saberá previamente o que a empresa pretende e qual será a sua participação nesses eventos. O objetivo desse plano é reger o processo de gestão de talentos e fornecer as diretrizes operacionais.

Em todas as etapas de organização do PGTD existem procedimentos definidos e registrados no sistema de qualidade ISO 9001/2000 adotado pela empresa desde 2001.

As etapas do PGTD, as quais foram repassadas ao autor desta monografia pela gerente de Recursos Humanos são as seguintes:

- a) Levantamento das necessidades de treinamento (LNT): através da definição dos requisitos de competência que cada cargo exige, para satisfazer as necessidades, atuais e futuras, da empresa, e compara essas competências definidas com as de

cada colaborador, identificando as lacunas de competências e as ações a serem desenvolvidas para a eliminação delas. A periodicidade do LNT é semestral - em dezembro para vigor nos meses de janeiro a junho do ano seguinte e junho, para vigor nos meses de julho a dezembro do ano corrente.

b) Casos excepcionais: serão analisados pelo (a) responsável da área de T&D e, após aprovado pela diretoria, será executado.

c) Avaliação de reação: para verificação da eficácia do treinamento, o treinando deve responder ao formulário de avaliação de reação. Os dados serão utilizados para avaliar a qualidade do treinamento.

d) Avaliação de aprendizado: os eventos de treinamento internos e externos serão avaliados pelo foco da aprendizagem, em que o participante será submetido a um teste para identificação das características do conhecimento e habilidade existente pré e pós- treinamento.

e) Avaliação do comportamento no trabalho: os eventos de treinamento internos e externos serão avaliados quanto ao aspecto comportamental a fim de medir a extensão da mudança de conduta e de procedimentos que ocorreram no treinando em virtude de sua participação.

f) Avaliação e validação dos resultados: a área de T&D avaliará os objetivos gerais e específicos do evento de treinamento realizado, comparando-os com os indicadores de resultados previstos no planejamento do treinamento; esses serão verificados em período oportuno juntamente com os dados e informações obtidos através dos processos de avaliação a fim de verificar se os objetivos foram atingidos e em que proporção ou profundidade. Com base nos registros efetuados durante todo o processo de treinamento e nos resultados alcançados, será validado o evento de treinamento se ficar evidenciado sua efetividade no atendimento às necessidades da empresa.

Todos os procedimentos acima citados estão devidamente registrados nos documentos do Sistema de Qualidade da Empresa.

Os processos de manter pessoas consistem nos esforços com disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho. As relações com sindicatos também vêm ocupando lugar de destaque nesse sentido.

A Prosul não possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – constituída. Essa desobrigação deve-se em função de seu grau de risco, que é considerado baixo, e o número de trabalhadores alocados por estabelecimento. Esses fatores inibem a

necessidade de instalação da CIPA, conforme determinação da NR5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes-, item 5.6.4. A empresa, porém, mantém uma pessoa responsável pelo cumprimento dos objetivos da NR5.

De acordo a Gerente de Recursos Humanos, os postos de trabalho possuem infraestrutura suficiente para proporcionar ao colaborador um ambiente de trabalho confortável e salubre, tais como:

- a) Assentos com altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida com características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; borda frontal arredondada; encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar dentre outras regulagens;
- b) Ar condicionado em todos os ambientes de trabalho, com manutenção periódica;
- c) Mesa com as bordas arredondadas para evitar a compressão dos tendões, com altura de 75 cm para a mesa de escrita e amplo espaço para o movimento das pernas sob a mesa;
- d) Fornecimento de EPI – Equipamentos de Proteção Individual, para os colaboradores alocados em atividades de campo.

A empresa se preocupa com a qualidade do ambiente de trabalho de seus colaboradores. Para tanto, possui um plano de gerenciamento de todos os ambientes de trabalho. Nesse plano, os ambientes são avaliados e as necessidades de melhoria são detectadas, tais como:

- a) Adequação das cadeiras à NR17 (processo concluído);
- b) Aquisição de mouse *pad* gel e apoio para teclado com gel (processo em andamento);
- c) Aquisição de apoio para os pés (processo em andamento);
- d) Implantação de ginástica laboral (processo em andamento).

Além da manutenção dos Programas de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO, Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho – LTCAT - e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA -, que visam prevenir eventuais problemas com a saúde do colaborador e possíveis riscos de acidente de trabalho.

Os processos de monitorar pessoas acontecem de maneira informal e não sistematizada. Nesse sentido, busca-se a implementação de uma ferramenta de gestão de pessoas, que possa avaliar e monitorar o seu desempenho com vistas a tornar ótima a valorização dos indivíduos em suas habilidades e competências técnicas de maneira que gere

produtos com mais qualidade e maior valor agregado, para proporcionar a melhoria contínua nos processos com o intuito de alcançar maior lucratividade.

Assim, cultivar os talentos que existem na organização deve ser uma tarefa constante, principalmente para o Departamento de Recursos Humanos. Almeida (2004), a respeito do tema diz que “o termo talento refere-se à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras”. Ou seja, cada indivíduo é um ser único e de tal forma precisa ser tratado, visto e avaliado.

O Departamento de Meio Ambiente, objeto de estudo deste trabalho, será apresentado na sequência.

4.3 O Departamento de Meio Ambiente

A natureza é vista como uma teia interconexa de relações, na qual a identificação de padrões específicos depende diretamente do observador humano e do seu processo de conhecimento. Essa teia de relações é descrita por intermédio de uma rede correspondente de conceitos e de modelos, todos igualmente importantes (CAPRA, 2006).

Da mesma forma, a concepção de interdependência entre processo produtivo e conhecimento humano é válida para o mercado de trabalho, principalmente em se tratando de equipes multidisciplinares cujos resultados dependem diretamente do compartilhamento de informações, isto é, o produto final advém da soma de diversas áreas do conhecimento, quer sejam das ciências humanas, quer da social ou das exatas. Dessa forma, o departamento em estudo corresponde a essa definição de interconexão de relacionamentos, pois o seu produto final é fruto do esforço conjunto de muitas áreas do conhecimento científico.

Segundo a gerente, o Departamento de Meio Ambiente da Prosul teve início de forma bastante tímida, com poucos funcionários, em meados da década de 1990. Desenvolvia estudos e projetos ambientais de pequeno porte principalmente nas áreas de estradas, aeroportos, portos, pequenas centrais hidrelétricas e molhes. Seus clientes principais eram os do setor público estadual e dos municipais e seus horizontes comerciais não ultrapassavam os limites fronteiriros deste estado.

Aos poucos foi adquirindo experiência profissional e conquistando representatividade principalmente pela qualidade nos projetos desenvolvidos. Hoje o

departamento elabora projetos e estudos ambientais de grande porte para as mais diversas áreas, com destaque para o setor energético. Seus clientes estão espalhados por todo território nacional, sem distinção entre setor público e privado.

O departamento é constituído, atualmente, por uma equipe multidisciplinar de vinte e quatro profissionais de diversas áreas de conhecimento, divididos entre a sede da empresa - localizada no município de Florianópolis - e escritórios remotos nas supervisões ambientais.

Esta composição é constituída por sete engenheiros sanitaristas e ambientais, dois *engenheiros civis*, um *engenheiro cartógrafo*, um *engenheiro agrônomo*, um *engenheiro ambiental*, um *engenheiro florestal*, um físico, dois sociólogos, um biólogo, um economista, um técnico em agropecuária, um técnico agrimensor, um técnico agrícola, um desenhista projetista e dois estagiários de nível superior (engenharia sanitária e ambiental). Da composição citada, um profissional exerce a função de diretor do departamento, um tem a função de gerente, oito são coordenadores de projetos e os demais profissionais desenvolvem funções de apoio técnico aos projetos desenvolvidos pelo departamento.

Os projetos desenvolvidos pelo departamento são divididos (distribuídos) por áreas de conhecimento (formação específica de cada profissional) como, por exemplo: saneamento; rodovias; geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; recomposição florestal; aterros sanitários e, obras civis. No entanto, diante da complexidade inerente a cada projeto, todas as áreas de conhecimento são envolvidas no processo, inclusive os demais departamentos da empresa.

O Departamento de Meio Ambiente está estruturado atualmente de forma funcional, no qual o diretor exerce hierarquicamente autoridade formal sobre a gerente do mesmo, que, por sua vez, tem autoridade sobre os coordenadores de projetos quanto ao planejamento e execução destes; os coordenadores são os responsáveis na definição de quais áreas serão necessárias para desenvolver os projetos, bem como na alocação das equipes que os comporão. Como se pode observar na **Figura 5** a seguir, o Departamento de Meio Ambiente é formado por sete grandes áreas de conhecimento: Rodovias, Biologia, Saneamento e Recursos Hídricos, Sócio-econômico, Cartografia, Energia e Supervisão Ambiental.

Vale ressaltar que os projetos de meio ambiente são, em sua maioria, de caráter multidisciplinar, o que faz com que, em grande parte da sua realização, todas as áreas trabalhem em conjunto, isto é, áreas de conhecimento distintas convergem para um mesmo objetivo. Nesse sentido, justifica-se a ligação entre as áreas na base do organograma como se pode observar na **Figura 5**, a seguir.

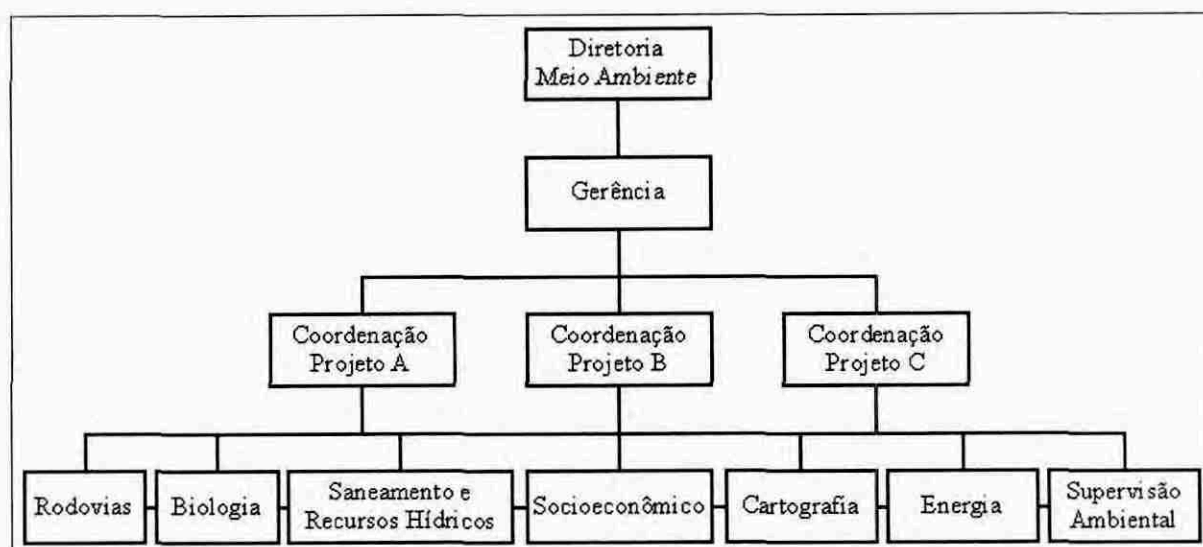


Figura 5: Organograma do Departamento de Meio Ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o organograma apresentado, as funções de diretor e gerente do departamento são fixas, exercidas por um sociólogo e uma gerente sanitária e ambiental, respectivamente. Já as funções de coordenação não são fixas, qualquer profissional do departamento pode exercê-las desde que tenha nível superior completo e preencha os requisitos exigidos para tal. Isso é possível porque os projetos desenvolvidos são multidisciplinares, ou seja, o departamento presta serviços específicos em todas as áreas de conhecimento citadas na estrutura, porém, esses projetos não são realizados separadamente - como já foi mencionado, são projetos que necessitam sempre de mais de uma área de conhecimento.

Entre os requisitos exigidos pela direção do departamento destaca-se a competência (conjunto formado pelos conhecimentos, habilidades e atitudes) de cada profissional, o grau de responsabilidade demonstrado no decorrer dos trabalhos, a capacidade para trabalhar em equipe, o estilo de liderança demonstrado por cada um, a capacidade que cada indivíduo tem para ensinar e aprender (compartilhar conhecimentos) durante a execução dos projetos, capacidade de delegar funções e um fator que, do ponto de vista do diretor é muito relevante, a confiança pessoal que ele tem em cada pessoa.

Nesse contexto, justifica-se a importância de um sistema de avaliação de desempenho que possibilita avaliar, de forma estruturada e sistematizada, o desempenho dos funcionários com o objetivo de tornar melhor seu processo produtivo e subsidiar o gerenciamento destes.

Na sequência apresentar-se-á a atual metodologia de avaliação de desempenho praticada no Departamento, assim como a projeção (interesse) por uma nova concepção deste

método, ou seja, o que a gerência espera com a aplicação deste.

4.4 A avaliação de desempenho no departamento de meio ambiente

Atualmente, as avaliações quanto ao desempenho dos funcionários dentro do departamento vêm sendo realizadas pelo diretor e pela gerente; estas se baseiam em critérios pessoais e pelo juízo de valor que eles têm a respeito do desempenho de cada membro da equipe.

Diante dessa situação, a necessidade de um instrumento de Avaliação de Desempenho formal e estruturada foi detectada pelo autor deste trabalho, juntamente com a gerente do departamento, através de diálogos sobre um sistema que gerasse subsídios no processo de gestão pois, como demonstrado, esse processo acontece de maneira informal e não sistematizado.

O objetivo central deste trabalho é criar/desenvolver mecanismos consistentes e viáveis ao gerenciamento relacionado à gestão de pessoas. Esse gerenciamento visa proporcionar o máximo de entendimento, tanto dos funcionários quanto da gerência, a respeito da importância que um instrumento de avaliação de desempenho, bem estruturado e aplicado de forma sistematizada, pode representar para o desenvolvimento da equipe de trabalho e do próprio indivíduo no que diz respeito a seu desempenho profissional e a maximização da competitividade para a empresa.

O Departamento de Meio Ambiente tem apresentado um crescimento significativo no volume de trabalhos e isso acarretou uma maior exigência de pessoal. As pessoas que trabalham há mais tempo não compreendem muito bem porque, e em que circunstâncias absorvem tanta responsabilidade, principalmente em se tratando de coordenações de projetos – os fatos vão acontecendo quase que por acaso.

A cada dia mais funcionários são contratados; no entanto, a gerência não consegue dar devida atenção às necessidades dos seus colaboradores, assim como as pessoas não conseguem visualizar com precisão sua importância no contexto organizacional. É fundamental que se ponha em prática métodos e critérios coerentes de avaliação sobre o desenvolvimento dos indivíduos e que sejam oferecidos *feedbacks* concretos de forma que estes se sintam importantes no ambiente de trabalho e motivados para desempenharem suas funções de maneira mais eficaz.

A respeito das estratégias referentes à aplicação deste programa, a gerência espera ser uma ferramenta capaz de reconhecer o potencial dos funcionários na busca por melhores resultados, com foco no cliente e na redução dos custos de produção, melhorando e agilizando o processo de produção cujo foco é a qualidade.

Nesse sentido, implementar um programa de avaliação de desempenho como ferramenta de suporte gerencial que possa fornecer subsídios para a criação de um plano de desenvolvimento de pessoas trará benefícios mútuos tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Após ter explanado como é realizado a Avaliação de Desempenho no Departamento de Meio Ambiente e o que se espera com a implementação de uma nova metodologia, o trabalho segue com a apresentação de um instrumento de Avaliação de Desempenho proposto ao Departamento de Meio Ambiente da Prosul.

5 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO

O instrumento de Avaliação de Desempenho proposto ao Departamento de Meio Ambiente da Prosul está estruturado em oito etapas.

A primeira é a definição conceitual, na qual é descrito como funcionará a avaliação. A segunda etapa consiste na formalização do plano; nesta acontecerá o registro (uma espécie de manual) dos procedimentos de avaliação. Na terceira etapa são definidos os avaliadores, isto é, quem deverá avaliar o desempenho de cada indivíduo e qual a representatividade deste avaliador no processo. A quarta etapa define a periodicidade da avaliação, ou seja, como será o ciclo de avaliação. A quinta etapa consiste na apresentação da missão, visão, valores e princípios desenvolvidos em conjunto (parceria entre empresa e funcionários), os quais são derivados e somados aos cargos com vistas a melhor contribuição e desempenho dos colaboradores. Na sexta etapa foi desenvolvido o instrumento de Avaliação de Desempenho tanto em caráter qualitativo como quantitativo.

Os aspectos qualitativos compreendem-se pela descrição do cargo quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a ele; determinação dos indicadores de desempenho em relação ao conhecimento, habilidade e atitudes; construção de escala para mensurar os indicadores determinados; validação do instrumento de Avaliação de Desempenho. No que tange os aspectos quantitativos do plano, nesta fase são definidas as metas a serem alcançadas de acordo com o cargo e suas respectivas atividades.

Na sétima etapa é proposto um programa de conscientização tanto para o avaliador como para o avaliado. Na oitava e última etapa é estruturado um plano para que o avaliador possa dar o *feedback* ao avaliado – entrevista de Avaliação de Desempenho – de tal forma que haja a retroalimentação do processo de avaliação.

5.1 Definição conceitual

A proposta do instrumento de Avaliação de Desempenho a ser implantado no Departamento de Meio Ambiente da Prosul tem como premissas básicas seguir as definições conceituais apresentadas na fundamentação teórica desta monografia, de tal modo que possa respeitar os valores da empresa e venha ao encontro da sua realidade organizacional, isto é,

que possa ser implementado de forma coerente para suprir as suas necessidades de gestão como uma ferramenta de suporte gerencial.

O método de avaliação adotado para estimar o desempenho dos funcionários do Departamento de Meio Ambiente será o de escalas gráficas. Tal método se justifica por ainda não haver nenhum tipo de avaliação (formal ou informal) na empresa e, conseqüentemente, no Departamento em questão. Outro fator que a gerência considerou válido é o de ser este um método cuja implementação é relativamente mais simples, de fácil compreensão pelos funcionários (público-alvo deste estudo) - como é um sistema novo, estes precisam compreender claramente do que se trata e de como e por que será implantado.

Na visão da gerente de Meio Ambiente, quando este método atingir sucesso poder-se-á pensar na implementação de outros métodos de Avaliação de Desempenho, como, por exemplo, o método de Avaliação por Competências. De acordo com esta, não se deve assustar as pessoas, pois elas já se sentem bastante pressionadas pela quantidade excessiva de trabalhos a que estão submetidas.

Inicialmente serão definidos os fatores de avaliação de Desempenho, os quais servirão como instrumento de aferição – esses serão chamados de indicadores – e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos (vale ressaltar que serão avaliados os cargos e não os indivíduos). Tais fatores (indicadores) nortearão o conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes aos cargos a serem avaliados.

O instrumento de avaliação estará baseado na mensuração de fatores tanto quantitativos como qualitativos dentro do contexto das competências atribuídas aos cargos. Os valores que tais indicadores receberão, serão divididos em graus em uma escala de 1 a 5 (muito fraco, fraco, regular, ótimo, excelente), sendo que 1 é igual a muito fraco e 5 excelente. No **item 5.2** – formalização – essa abordagem será mais aprofundada e melhor detalhada.

O método de avaliação por escalas gráficas, que já mencionado anteriormente, é relativamente simples de ser aplicado, sem grande complexidade na sua implementação, e não exige, em princípio, muita preparação e/ou treinamento de quem está avaliando. Como a intenção da gerência do departamento em estudo não é de apenas gerar números estatísticos a respeito do desempenho dos colaboradores, solicitou que se pensasse no desenvolvimento de um método cujos resultados pudessem observar fatores mais substantivos.

Nesse sentido, a avaliação não acontecerá apenas de cima para baixo, isto é, apenas o chefe avalia o subordinado. Outros atores surgirão neste processo visando reduzir alguns possíveis vieses; isso permitirá que tal procedimento seja o mais impessoal possível no contexto organizacional e que seja um processo realmente construtivo, transparente e

confiável.

Para tanto, serão adotados alguns princípios da metodologia de avaliação por 360 graus, definido por Pontes (2005) como um método de *feedback* com múltiplas fontes, ou seja, o gerente tem diversas opiniões a respeito do desempenho de determinado funcionário.

Essa iniciativa foi definida pelo autor deste trabalho em conjunto com a gerente de Meio Ambiente, que vê neste instrumento uma oportunidade de construir uma relação “empresa x funcionário” enriquecedora, no qual podem ser evidenciadas as virtudes do colaborador (seus pontos fortes) e melhorados os seus pontos fracos. A especificação dos atores envolvidos no processo de avaliação será melhor abordado (mais aprofundado) pouco adiante, no **item 5.3**.

5.2 Formalização

A formalização do plano de Avaliação de Desempenho é a estruturação deste, no qual estão delineados passo a passo todas as etapas do processo de avaliação, desde a sua concepção até a implementação propriamente dita.

A finalidade de um manual é oferecer a qualquer pessoa, seja esta leiga ou especialista no assunto, o entendimento dos procedimentos adotados para a execução e/ou implementação da ferramenta proposta.

Nesse sentido, viu-se a necessidade quanto a elaboração de um mecanismo que pudesse servir, tanto de apoio como de guia, a qualquer pessoa dentro da organização em questão que tenha interesse pela implementação de uma metodologia de Avaliação de Desempenho. Da mesma forma, os que tiverem interesse apenas pela leitura desta ferramenta, terão condições de entendê-lo porque apresenta metodologia prática e didática na sua concepção e na forma com está apresentado.

O manual de procedimentos de implementação do plano de Avaliação de Desempenho (objeto principal deste trabalho) encontra-se anexado no **Apêndice VI**.

5.3 Quem avalia

Como o Departamento de Meio Ambiente trabalha com projetos multidisciplinares, isto é, com várias linhas de pensamento em prol de um mesmo objetivo – a elaboração de projetos de meio ambiente – torna-se impossível apenas uma única pessoa avaliar o desempenho de um funcionário; tendo em vista que o desempenho individual (seja ele bom ou que deixa a desejar) interfere diretamente no produto final a ser entregue ao cliente.

Dessa forma, o sistema de Avaliação de Desempenho no Departamento de Meio Ambiente implementado terá caráter participativo, ou seja, o desempenho de cada indivíduo (membro da equipe) será avaliado por outras pessoas da mesma equipe do projeto.

Por exemplo, ao final da elaboração de um estudo de impacto ambiental – EIA –, a gerente do departamento, o coordenador do projeto e outro membro da equipe (este terceiro avaliador deverá ser de mesmo nível de formação, para que não haja disparidade de julgamento) avaliarão o desempenho de um dos componentes. Assim acontecerá para toda a equipe. No entanto, o coordenador e a gerente também serão avaliados pelos demais componentes (de cada projeto em particular).

Para uma melhor compreensão em relação aos atores envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho a ser implementado no Departamento de Meio Ambiente da Prosul, a **Figura 6**, a seguir, ilustra de forma resumida como acontecerá a avaliação e a influência que o ambiente de trabalho exercerá sobre o avaliado.

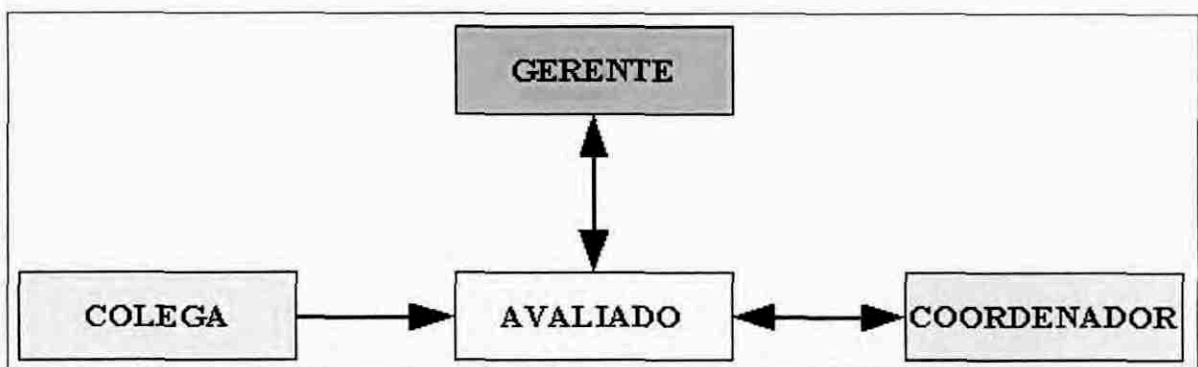


Figura 6: Organograma de Influência no Processo de Avaliação de Desempenho

Fonte: Dados Primários

Ao final de cada projeto, a gerente do departamento de Meio Ambiente, o

coordenador e um componente (um colega de trabalho de mesmo nível de formação) deste, receberão um questionário (**ver Apêndices I e II**), ao qual deverão responder, de maneira imparcial e impessoal, julgando apenas o desempenho do funcionário em relação ao projeto. O funcionário também receberá um questionário no qual poderá atribuir, tanto à gerente como ao coordenador do projeto, notas na mesma proporção quanto aos seus respectivos desempenhos (**ver Apêndices III e IV**).

Para a retroalimentação (feedback) será marcada uma entrevista de avaliação de desempenho em que avaliador e avaliado possam definir metas e corrigir eventuais falhas do processo (melhoramento do desempenho individual), conforme abordagem do **item 5.8**.

Não será utilizada a metodologia de 360 graus integralmente, pois deve ser respeitada a cultura da empresa e do departamento em questão - neste momento não existe uma cultura de avaliação de desempenho concretizada, como mencionado anteriormente. Este é um sistema novo em fase de implantação, portanto, se faz necessário que todos aprovelem este primeiro passo na prática para que novas abordagens possam ser inseridas.

É importante ressaltar que a gerente do departamento encaminhará todas as fichas de avaliação ao diretor do departamento para que este tenha conhecimento do desempenho de seus funcionários. Nesse sentido, o gerente terá, de forma documentada, uma espécie de radiografia do desempenho dos seus funcionários.

5.4 Periodicidade da avaliação

Dando continuidade aos procedimentos de implementação do sistema de Avaliação de Desempenho no Departamento de Meio Ambiente, definir-se-á a periodicidade com que este acontecerá.

A avaliação acontecerá ao final de cada projeto. Acredita-se que, dessa forma, a equipe terá maiores condições de avaliar o desempenho dos indivíduos que compuseram o projeto, o que permitirá uma melhor apresentação de *feedback* aos avaliados para que possam corrigir possíveis falhas no seu desempenho em trabalhos futuros.

Da mesma forma, a gerente terá em mãos uma ferramenta de gestão mais atualizada que permitirá a ela tomar decisões mais acertadas e concretas a respeito do comportamento dos seus funcionários através da Avaliação de Desempenho periódica.

Tal periodicidade justifica-se pelo fato da empresa trabalhar em diversos projetos

simultaneamente, em que cada colaborador tem sob sua responsabilidade o comprometimento com diversos outros profissionais tanto no referido departamento como nos demais.

É importante ressaltar que esse procedimento vale para projetos com durabilidade de execução entre um a três meses. Para projetos que ultrapassem esse tempo, o processo de Avaliação de Desempenho acontecerá ao final de cada trimestre, no intuito de corrigir possíveis desvios de comportamento no cargo e em suas atribuições. Para projeto de curta duração (os chamados projetos relâmpagos), com menos de trinta dias, não será elaborada a Avaliação de Desempenho. Os aspectos relacionados a esses pequenos projetos serão avaliados trimestralmente.

5.5 Missão, visão, valores e princípios demandados ao cargo

A explanação dos conceitos na qual a empresa está firmada, é de suma importância e relevância para o desenvolvimento de um instrumento de Avaliação de Desempenho, como ferramenta de suporte gerencial, pois tais premissas são as bases de sustentação para os cargos, os quais são ocupados por pessoas, que por sua vez trazem consigo seus próprios valores e princípios.

Tais conceitos foram criados no ano de 2003, quando a empresa, em conjunto com os funcionários, desenvolveu seu primeiro planejamento estratégico; nele se firmou quais horizontes pretendia conquistar e de que forma isso deveria acontecer.

Foi então que, em forma de parceria, criou-se a missão e a visão da empresa em relação ao mercado de engenharia consultiva, assim como, em quais valores a empresa e seus funcionários estariam firmados para conquistar e ampliar este mercado. Para tanto, definiu-se também quais princípios os colaboradores deveriam assumir diante de um cenário comercial tão competitivo.

Na sequência apresenta-se a missão, a visão e os valores da empresa, bem como quais princípios a empresa espera dos funcionários em relação a seus princípios.

- **Missão:** Prestar serviços de engenharia, de meio ambiente, e públicos com qualidade e que agreguem inovação tecnológica e de trabalho, contribuindo para o bem estar da sociedade.
- **Visão:** Ser referência em engenharia no cenário globalizado.
- **Valores:** respeitar e valorizar o cliente, colaborador, parceiros e sociedade; assumir

responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes, parceiros, colaboradores e social; disposição para aceitar desafios e concluí-los; disposição para aprender, cooperar e compartilhar; liderança (capacidade de unir esforços); ter orgulho de fazer parte da Prosul; comprometimento organizacional; criatividade na melhoria de recursos; disposição para trabalhar em equipe; ética; inovação; e, eficiência e eficácia.

- **Princípios:** buscar simplicidade nos processos; ser eficiente a curto prazo e buscar a eficácia; incentivar a aprendizagem contínua; usar e inovar tecnologias; procurar meios e métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; capacidade de transformar grupos em equipes; comprometer-se socialmente; buscar solidez; exceder as expectativas do cliente (atendimento, relacionamento, parceria e descobrir o que o cliente precisa ou vai precisar e não sabe); valorizar a prata da casa; transmitir confiabilidade; e, buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade.

Esses conceitos, de missão, visão, valores e princípios serão atrelados à descrição dos cargos, no intuito de estabelecer os indicadores de desempenho para cada um, de tal forma que esta proposta de Avaliação de Desempenho venha ao encontro dos objetivos organizacionais, servindo, assim, como uma ferramenta no processo de gestão.

Os valores e princípios acima descritos são as bases de sustentação da missão e da visão da empresa. O quadro a seguir apresenta os indicadores de competência derivados dos conceitos apresentados, os quais serão atribuídos aos cargos de acordo com a responsabilidade de cada um, que, por sua vez, devem respeitar o nível hierárquico estabelecido.

<i>COMPETÊNCIAS</i>	<i>INDICADORES</i>
Conhecimentos	Ter visão clara dos seus papéis
	Conhecer a fundo os processos da sua área e das outras
	Conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes
	Agregar inovação tecnológica
Habilidades	Ter espírito de equipe
	Ter espírito de liderança
	Capacidade de transformar grupos em equipes
	Ser eficiente e buscar a eficácia
	Desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva
	Descobrir o que o cliente precisa ou vai precisar e não sabe
	Buscar simplicidade nos processos
	Buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade
	Elaborar projetos de meio ambiente com qualidade

COMPETÊNCIAS	INDICADORES
Atitudes	Contribuir para o bem estar da sociedade
	Respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores
	Assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes
	Ter disposição para aceitar desafios e concluí-los
	Ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos
	Incentivar a aprendizagem contínua
	Ter orgulho de ser Prosul
	Ser comprometido com a organização
	Ser comprometido socialmente
	Trabalhar com ética
	Valorizar a prata da casa
	Exceder as expectativas dos clientes

Quadro 6: Indicadores de competência derivados da missão, visão, valores e princípios
Fonte: Dados primários

Após apresentar a missão, a visão, os valores e os princípios da empresa, bem como os indicadores de competência derivados destes conceitos, passa-se para o desenvolvimento do instrumento de Avaliação de Desempenho.

5.6 Desenvolvimento do instrumento de avaliação

O desenvolvimento do instrumento de Avaliação de Desempenho consistirá em dois aspectos tais como: qualitativos e quantitativos.

5.6.1 Aspectos qualitativos

Os aspectos qualitativos inerentes ao plano de Avaliação de Desempenho são formados pela descrição e pela validação do cargo, principalmente no que diz respeito ao perfil deste; na missão, visão, valores e princípios demandados ao cargo; na determinação de indicadores (conhecimento, habilidades e atitudes) para o cargo; na construção de uma escala que atribua valor ao desempenho apresentado por cada um dos indivíduos avaliados; e, na

validação propriamente dita do instrumento de Avaliação de Desempenho desenvolvida.

5.6.1.1 Descrição de cargo

Para a descrição dos cargos foi elaborado um questionário embasado em Chiavenato (2004) e adaptado à realidade do Departamento de Meio Ambiente conforme apresentado no **Anexo I**, o qual foi analisado e validado pela gerente deste.

Na seqüência, o questionário foi entregue a todos os funcionários do departamento inclusive para a gerente. Para o preenchimento, os funcionários tiveram a colaboração do autor desta monografia no intuito de esclarecer possíveis dúvidas quanto aos termos técnicos utilizados, visto que, para muitos colaboradores, alguns destes termos não eram familiares. Havia, no final do questionário, uma breve descrição dos termos utilizados, mas foi necessário prestar esclarecimentos para que preenchessem corretamente as indagações.

Depois de receber o questionário devidamente preenchido, passou-se, então, para a descrição dos cargos propriamente dita. A descrição foi elaborada com base em Chiavenato (2004), no intuito de validar o cargo, principalmente o perfil deste. Com a definição do perfil do cargo buscou-se reconhecer as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes a ele.

É importante ressaltar que, nesse momento, serão descritos apenas o cargo de gerente, um cargo de nível superior (engenheiro agrônomo) e o cargo de técnico de nível médio. A descrição dos demais cargos estão anexadas no **Apêndice V**.

Este procedimento foi adotado pelo autor desta monografia com o intuito de servirem de base para a elaboração do instrumento de Avaliação de Desempenho, visto que os demais cargos do Departamento são de nível superior e possuem características semelhantes ao cargo de engenheiro agrônomo, diferindo entre si apenas na possibilidade de ser ou não coordenador de projetos.

Ainda quanto a descrição de cargos, serão trabalhados apenas os itens mais importantes no que diz respeito à elaboração do instrumento de Avaliação de Desempenho, ou seja, serão abordados: título do cargo, sumário, atividades desenvolvidas e perfil do ocupante do cargo. O item perfil do ocupante abordará o conjunto de competências inerentes ao ocupante do cargo que são: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

5.6.1.1.1 *Descrição do cargo de gerente*

TÍTULO DO CARGO

Gerente de Meio Ambiente

SUMÁRIO DO CARGO

Responsável pelo gerenciamento do Departamento de Meio Ambiente no que diz respeito aos recursos (humanos e materiais), representa o Departamento junto aos clientes e fornecedores e é responsável pela manutenção do padrão de qualidade dos produtos.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Relacionar-se interface com clientes e Fornecedores;
- Gerenciar a elaboração de propostas técnicas e comerciais realizadas pelo departamento;
- Supervisionar a manutenção do padrão de qualidade dos produtos desenvolvidos pelo departamento;
- Desenvolver novas metodologias de trabalho no sentido de otimizar os recursos (tempo, materiais e humanos);
- Participar do processo de seleção de novos colaboradores;
- Acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores desde sua admissão até a demissão;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo departamento em audiências públicas.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: engenharia ambiental; gestão sócio-ambiental; gestão de projetos; noção de gestão de recursos (materiais e humanos), de mercado (clientes, fornecedores e concorrentes), de planejamento (estratégico, tático e operacional), de legislações ambientais vigentes e normas técnicas; e informática em geral.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, planejamento, comando, controle, gestão de conflitos, coordenação, espírito de equipe, flexibilidade, capacidade de improvisação para falar em público, e facilidade de redação.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; capacidade de transformar grupos em equipes; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, comandar, orientar, planejar, difundir conhecimentos, ouvir os funcionários, representar a empresa, trabalhar em equipe, incentivar/instigar os funcionários a buscarem novos conhecimentos, desenvolver novas metodologias de trabalho com objetivo de simplificar os procedimentos, motivar os funcionários quanto ao cumprimento de suas obrigações/deveres, resolver conflitos, ser flexível, coordenar os trabalhos desenvolvidos pelo departamento principalmente as propostas técnicas, e trabalhar em consonância com os princípios da empresa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes; incentivar a aprendizagem contínua; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; valorizar a prata da casa.

5.6.1.1.2 Descrição do cargo de engenheiro agrônomo

TÍTULO DO CARGO

Engenheiro Agrônomo

SUMÁRIO DO CARGO

Realiza projetos e estudos ambientais, atua nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos com aspectos da engenharia agrônômica, bem como no planejamento, avaliação e implementação destes empreendimentos.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente e em parceria com os demais departamentos quando há projetos para as concorrências públicas nas quais a empresa participa;
- Elaborar inventário florestal, projetos de agronomia paisagística, relatórios de impacto ambiental no que concerne ao controle da poluição ambiental (ar, água e solo) de

forma a gerar subsídios para a elaboração de estudos ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental, relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);

- Desenvolver sistemas e métodos de manejo, de gestão e de preservação ambiental, de meio socioeconômicos (com ênfase no meio rural) e averbação de reserva legal;
- Desenvolver projetos de reposição florestal, programas de monitoramento ambiental (com ênfase nos aspectos relacionados à cobertura vegetal e solos);
- Desenvolver projetos de recuperação de áreas degradadas, projetos de ecologia e de paisagem e prospectos de manejo ambiental sustentável, ecologia e paisagem.
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos: engenharia agrônoma; gestão sócio-ambiental; inventário florestal; programas de monitoramento ambiental com ênfase nos aspectos relacionados à cobertura vegetal e solos; projetos de reposição florestal; projetos de recuperação de áreas; projetos de manejo ambiental sustentável, de ecologia, de paisagem e de meio socioeconômico rural; averbação de reserva legal; legislações ambientais vigentes e normas técnicas; processos de licenciamento ambiental; atendimento ao público e informática em geral.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara de seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, falar em público, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade inovação e facilidade de redação.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades,

ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ter pontualidade, ser perseverante, ter capacidade para inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaboradores da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder as expectativas dos clientes.

5.6.1.1.3 Descrição do cargo para técnicos de nível médio

TÍTULO DO CARGO

Técnico de nível médio em agrimensura, agropecuária, técnico agrícola ou desenhista técnico

SUMÁRIO DO CARGO

Responsável na elaboração de desenho técnico (mapas e cartas) com base nos princípios da cartografia. Efetuar cálculos matemáticos auxiliando os profissionais de engenharia. Elaborar levantamentos de campo no sentido de dar suporte técnico aos profissionais de nível superior.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar desenho técnico (cartas e mapas);
- Elaborar levantamentos de campo para subsidiar na elaboração dos estudos/projetos ambientais;
- Auxiliar na elaboração de relatórios dos estudos/projetos ambientais;
- Auxiliar na montagem dos volumes de projetos desenvolvidos pelo Departamento.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: cartografia, informática (Broffice, Internet, Micro Station, Auto Cad, ArcGis e Erdras) para elaboração de mapas e cartas (desenhos técnicos), cálculos matemáticos relacionados a desenhos técnicos (trigonometria, geometria, área, volume e regras de três simples e compostas), topografia, sistemas de coordenadas, uso e ocupação do solo, ótica, geologia, fotogrametria, geodésia, tratamento de imagens de satélite

restituição cartográfica e legislações ambientais e normas técnicas.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade para inovação e facilidade de redação.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade.

Atitudes demandadas ao cargo: difundir conhecimentos; trabalhar em equipe; assumir responsabilidades; ser criativo e flexível aos acontecimentos do dia-a-dia; ser pontual; ser perseverante; ter capacidade para inovar e para apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaboradores da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder as expectativas dos clientes.

De acordo com a gerente do Departamento de Meio Ambiente, para desempenhar a função de coordenador de projetos, todos os profissionais devem ter experiência de no mínimo um ano na função do próprio cargo dentro do departamento em questão. Além disso, o profissional precisa ter curso de pós-graduação na área de meio ambiente (concluído ou cursando), *responsabilidade para assumir riscos, espírito de liderança para delegar funções, capacidade de negociação com clientes e fornecedores, condições de comandar e controlar equipes multidisciplinares e, noções de planejamento e alocação de recursos tanto materiais como humanos.*

5.6.1.2 *Determinação de indicadores*

Os indicadores de desempenho foram estabelecidos com base no perfil de cada cargo, a partir do conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) atribuídos a estes. Também foram analisados os conceitos instituídos pela empresa como: missão, visão, valores e princípios demandados a cada cargo.

Nesse sentido serão apresentados na sequência, os indicadores de competência para o cargo de gerente, para a função de coordenador de projetos e para os cargos de nível superior e nível médio.

O quadro a seguir apresenta os indicadores de competência derivados da descrição de cargo e da missão,visão, valores e princípios da empresa para o cargo de gerente.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA O CARGO DE GERENTE	
Conhecimentos	
1	Ter visão clara dos seus papéis
2	Conhecer a fundo os processos da sua área e das outras
3	Ter conhecimento sobre planejamento, comando e controle
4	Conhecer a necessidade de treinamento focado no negócio
5	Ter conhecimento de mercado (foco no cliente)
6	Ter conhecimento sobre inovação e uso de tecnologias para o desenvolvimento das atividades do departamento
Habilidades	
1	Ter espírito de equipe
2	Ter espírito de liderança
3	Capacidade de transformar grupos em equipes
4	Ser eficiente e buscar a eficácia
5	Desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva
6	Descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe
7	Buscar simplicidade nos processos
8	Buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade
9	Delegar funções
10	Capacidade de motivar os funcionários
11	Capacidade de improviso
12	Flexibilidade nas negociações com os funcionários
13	Capacidade de gestão de conflitos
14	Capacidade de planejar, comandar e controlar

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA O CARGO DE GERENTE	
15	Comunicação interpessoal
16	Capacidade de repassar conhecimentos
Atitudes	
1	Respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores
2	Assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes
3	Incentivar a aprendizagem contínua
4	Ser comprometido com a organização
5	Ser comprometido socialmente
6	Trabalhar com ética
7	Valorizar a prata da casa
8	Transmitir confiabilidade nas decisões tomadas
9	Tratar as pessoas com igualdade
10	Cobrar os funcionários no sentido de cumprirem suas obrigações e os prazos
11	Instigar/incentivar o autoconhecimento
12	Ouvir os funcionários nas suas reivindicações

Quadro 7: Indicadores de Competência para o Cargo de Gerente

Fonte: Dados Primários

O quadro a seguir apresenta os indicadores de competência derivados da descrição de cargo de gerente e da missão,visão, valores e princípios da empresa para os funcionários que desempenharem a função de coordenador de projetos.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA A FUNÇÃO DE COORDENADOR	
Conhecimentos	
1	Ter visão clara dos seus papéis
2	Conhecer a fundo os processos da sua área e das outras
3	Ter conhecimento sobre planejamento, comando e controle
4	Ter conhecimento sobre inovação e uso de tecnologias para o desenvolvimento das atividades do departamento
Habilidades	
1	Ter espírito de equipe
2	Ter espírito de liderança
3	Capacidade de transformar grupos em equipes
4	Ser eficiente e buscar a eficácia
5	Desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva
6	Descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe
7	Buscar simplicidade nos processos
8	Buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade
9	Delegar funções

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA A FUNÇÃO DE COORDENADOR	
10	Capacidade de motivar os funcionários
11	Capacidade de improviso
12	Flexibilidade nas negociações com os funcionários em relação as suas tarefas
13	Capacidade de gestão de conflitos
14	Capacidade de planejar, comandar e controlar
15	Comunicação interpessoal
16	Capacidade de repassar conhecimentos
Atitudes	
1	Respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores
2	Assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes
3	Incentivar a aprendizagem contínua
4	Ser comprometido com a organização
5	Ser comprometido socialmente
6	Trabalhar com ética
7	Transmitir confiabilidade nas decisões tomadas
8	Tratar as pessoas com igualdade
9	Cobrar os funcionários no sentido de cumprirem suas obrigações e os prazos
10	Instigar/incentivar o autoconhecimento
11	Ouvir os funcionários nas suas reivindicações

Quadro 8: Indicadores de Competência para a Função de Coordenador

Fonte: Dados Primários

O quadro a seguir apresenta os indicadores de competência derivados da descrição de cargo e da missão, visão, valores e princípios da empresa para os cargos de nível superior.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR	
Conhecimentos	
1	Ter visão clara dos seus papéis
2	Conhecer a fundo os processos da sua área e das outras
3	Conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes
4	Agregar inovação tecnológica
5	Ter conhecimento sobre as técnicas de redação
6	Ter conhecimentos sobre o uso das tecnologias referentes ao seu trabalho
7	Olhar clínico
Habilidades	
1	Ter espírito de equipe
2	Ter espírito de liderança
3	Ser eficiente e buscar a eficácia
4	Desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR	
5	Descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe
6	Buscar simplicidade nos processos
7	Buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade
8	Elaborar projetos de meio ambiente com qualidade
9	Comunicação interpessoal
10	Relacionamento interpessoal
11	Falar em público
Atitudes	
1	Contribuir para o bem estar da sociedade
2	Respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores
3	Assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes
4	Ter disposição para aceitar desafios e concluí-los
5	Ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos
6	Ter orgulho de ser Prosul
7	Ser comprometido com a organização
8	Ser comprometido socialmente
9	Trabalhar com ética
10	Exceder as expectativas dos clientes
11	Ser flexível nas relações com o departamento quanto aos trabalhos
12	Ter espírito crítico positivo
13	Capacidade de inovar os processos de trabalho no sentido de otimizar os recursos (materiais, humanos e tempo)
14	Capacidade de difundir seus conhecimentos no sentido de compartilhá-los com os demais colegas
15	Assumir responsabilidades
16	Ser criativo no sentido de inovar os processos de trabalho
17	Ter pontualidade na data de entrega dos trabalhos sob sua responsabilidade
18	Ser assíduo ao trabalho
19	Ser perseverante
20	Ser capaz de tomar a iniciativa para realizar suas tarefas e inovar os processos
21	Ter como foco o cliente

Quadro 9: Indicadores de Competência para Cargos de Nível Superior

Fonte: Dados Primários

O quadro a seguir apresenta os indicadores de competência derivados da descrição de cargo e da missão, visão, valores e princípios da empresa para os cargos de nível médio.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA CARGOS DE NÍVEL MÉDIO
Conhecimentos

- | | |
|---|--|
| 1 | Ter visão clara dos seus papéis |
| 2 | Conhecer a fundo os processos da sua área e das outras |
| 3 | Conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes |
| 4 | Agregar inovação tecnológica |
| 5 | Ter conhecimento sobre as técnicas de redação |
| 6 | Ter conhecimentos sobre o uso das tecnologias referentes ao seu trabalho |
| 7 | Olhar clínico |

Habilidades

- | | |
|----|---|
| 1 | Ter espírito de equipe |
| 2 | Ter espírito de liderança |
| 3 | Ser eficiente e buscar a eficácia |
| 4 | Desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva |
| 5 | Descobrir o que o cliente precisa ou vai precisar e não sabe |
| 6 | Buscar simplicidade nos processos |
| 7 | Buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade |
| 8 | Elaborar mapas e cartas para os projetos de meio ambiente com qualidade |
| 9 | Comunicação interpessoal |
| 10 | Relacionamento interpessoal |
| 11 | Falar em público |

Atitudes

- | | |
|----|---|
| 1 | Contribuir para o bem estar da sociedade |
| 2 | Respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores |
| 3 | Assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes |
| 4 | Ter disposição para aceitar desafios e concluí-los |
| 5 | Ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos |
| 6 | Ter orgulho de ser Prosul |
| 7 | Ser comprometido com a organização |
| 8 | Ser comprometido socialmente |
| 9 | Trabalhar com ética |
| 10 | Exceder as expectativas dos clientes |
| 11 | Ser flexível nas relações com o departamento quanto aos trabalhos |
| 12 | Ter espírito crítico positivo |
| 13 | Capacidade de inovar os processos de trabalho no sentido de otimizar os recursos (materiais, humanos e tempo) |
| 14 | Capacidade de difundir seus conhecimentos no sentido de compartilhá-los com os demais colegas |
| 15 | Assumir responsabilidades |
| 16 | Ser criativo no sentido de inovar os processos de trabalho |
| 17 | Ter pontualidade na data de entrega dos trabalhos sob sua responsabilidade |
| 18 | Ser assíduo ao trabalho |

INDICADORES DE COMPETÊNCIA PARA CARGOS DE NÍVEL MÉDIO	
19	Ser perseverante
20	Ser capaz de tomar a iniciativa para realizar suas tarefas e inovar os processos
21	Ter como foco o cliente

Quadro 10: Indicadores de Competência para Cargos de Nível Médio

Fonte: Dados Primários

Após serem determinados os indicadores de competência para os cargos de gerente e para a função de coordenador de projetos de nível superior e médio, os quais foram derivados da descrição de cargos e da missão, visão, valores e princípios da empresa, tem início a definição da escala para avaliação desses indicadores de desempenho.

5.6.1.3 Escala de avaliação

O tipo de escala adotada para avaliação dos indicadores de desempenho determinados na etapa anterior desta monografia, foi a escala de Likert. De acordo com Mattar (2005), é um tipo de escala – uma das mais empregadas em pesquisas de opinião – comumente utilizada em questionários. As escalas de Likert ou escalas somadas, exigem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

De acordo com o autor, as escalas podem ir de 1 a 5, de 5 a 1 ou de +2 a -2 - na última opção passando por zero. As declarações devem incentivar o entrevistado a expressar respostas claras em vez de respostas neutras ou ambíguas. Mattar (2005) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Mattar (2005) diz que, geralmente, o conjunto de termos utilizados para atribuir esses graus (números) de favorabilidade/desfavorabilidade podem ser: aprovo totalmente = 5, aprovo = 4, indeciso = 3, desaprovo = 2 e desaprovo totalmente = 1; concordo inteiramente = 1, concordo = 2, indeciso = 3, discordo = 4 e discordo inteiramente = 5; ou ainda, concordo

totalmente = 1, concordo em parte = 2, indeciso = 3, discordo em parte = 4 e discordo totalmente = 5.

Seguindo a metodologia acima apresentada na íntegra, o avaliador pode se sentir confuso quanto ao grau de desempenho do avaliado, se deve ou não atribuir a este determinado valor. Também existe a questão do grau intermediário, que é uma posição neutra, que pode gerar negligência por parte do avaliador e ocorrer desvios de comportamento no resultado final da avaliação.

Nesse sentido, atendendo a recomendação da gerente do departamento, o pesquisador buscou desenvolver uma metodologia intermediária, na qual os fatores pudessem oferecer maior grau de clareza aos avaliadores.

Para primar pela clareza nos questionamentos, aprovaram-se, juntamente com a gerente, os seguintes fatores (graus) como indicadores de desempenho: excepcional, excedeu as expectativas = 5; bom, atendeu aos resultados esperados = 4; regular, atendeu em partes aos resultados esperados = 3; fraco, atendeu pouco aos resultados esperados = 2; e ruim, não atendeu aos resultados esperados = 1.

Assim, cada grau atenderá a um conceito específico, e oferecerá ao avaliador maior segurança e clareza quanto ao resultado de cada indicador, permitindo que este possa dar um feedback mais preciso ao avaliado. A Avaliação do Desempenho acontecerá de maneira pontual, ou seja, não haverá somatória. O funcionário receberá o feedback de cada ponto (cada indicador) o que permitirá que sejam trabalhados apenas os aspectos que apresentarem deficiências.

5.6.1.4 Validação do instrumento de avaliação

No sentido de validar o instrumento de Avaliação de Desempenho, foi realizada uma simulação do processo; a avaliação hipotética enfocou o cargo de nível superior – engenheiro agrônomo –; nela será avaliado o desempenho do funcionário e elaborado um gráfico para gerar subsídio ao avaliador no momento de fornecer o *feedback* a ele.

A seguir será apresentada a simulação da avaliação do desempenho conforme descrito acima.

MEDIDOR DE DESEMPENHO PARA CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR

Avaliador: Funcionário Y

Cargo: Gerente de Meio Ambiente

Avaliado: Funcionário X

Cargo: Engenheiro Agrônomo

Data: 10/11/2008

Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:

- Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência;
- Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco;
- Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente.

<i>FATORES ~ GRAUS DE DESEMPENHO</i>				
1 Ruim	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Excepcional
Dê o grau 1 se você acha que o <i>funcionário não</i> atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 2 se você acha que o <i>funcionário atendeu</i> pouco aos resultados esperados	Dê o grau 3 se você acha que o <i>funcionário atendeu</i> em partes aos resultados esperados	Dê o grau 4 se você acha que o <i>funcionário atendeu</i> aos resultados esperados	Dê o grau 5 se você acha que o <i>funcionário excedeu</i> às expectativas

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
Conhecimentos						
1	Tem visão clara dos seus papéis?			X		
2	Conhece a fundo os processos da sua área e das outras?			X		
3	Conhece as normas técnicas e legislações ambientais vigentes?				X	
4	Consegue agregar as inovação tecnológicas nas suas atividades?				X	
5	Tem conhecimento sobre técnicas de redação e as põe em prática?					X
6	Tem conhecimentos sobre o uso das tecnologias referentes ao seu trabalho?				X	
7	Possui olhar clínico sobre os trabalhos que desenvolve?					X
Somatório Conhecimentos				6	12	10
Total Conhecimentos		28				
Habilidades						
1	Tem espírito de equipe?					X
2	Tem espírito de liderança?				X	
3	É eficiente e busca a eficácia nos processos de trabalho?					X
4	Desenvolve métodos para uma comunicação mais clara e objetiva?					X

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
5	Consegue descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe?			X		
6	Busca simplicidade nos processos?				X	
7	Busca o equilíbrio entre afetividade e efetividade?		X			
8	Elabora projetos de meio ambiente com qualidade?				X	
9	Como é a comunicação interpessoal?					X
10	Como é o relacionamento interpessoal?				X	
11	Tem habilidade para falar em público?					X
Somatório Habilidades			2	3	16	25
Total Habilidades		46				
Atitudes						
1	Contribui para o bem estar da sociedade?				X	
2	Respeita e valorizar o cliente e os colaboradores, seus colegas de trabalho?				X	
3	Assume responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes e à empresa?			X		
4	Tem disposição para aceitar desafios e concluí-los?				X	
5	Tem disposição e interesse para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos com os demais colegas de trabalho?				X	
6	Tem orgulho de ser colaborador da Prosul?			X		
7	É comprometido com a organização?			X		
8	É comprometido socialmente?				X	
9	Trabalha com ética?					X
10	Excede as expectativas dos clientes?				X	
11	É flexível nas relações com o departamento quanto aos trabalhos?			X		
12	Tem espírito crítico positivo?				X	
13	Qual é a capacidade de inovar os processos de trabalho no sentido de otimizar os recursos (materiais, humanos e tempo)?					X
14	Qual é a capacidade de difundir seus conhecimentos e de compartilhá-los com os demais colegas?					X
15	Assume responsabilidades no contexto do seu trabalho?				X	
16	É criativo no sentido de inovar os processos de trabalho?				X	
17	Tem pontualidade na data de entrega dos trabalhos sob sua responsabilidade					X
18	É assíduo ao trabalho?					X
19	É perseverante na sua função no sentido de prosseguir no seu trabalho?				X	
20	Toma iniciativa para realizar suas tarefas e inovar os processos?				X	
21	Tem foco no cliente?				X	
Somatório Atitudes				12	48	25
Total Atitudes		85				
Total Geral		159				

Quadro 11: Ficha de Avaliação de Desempenho para cargo de nível superior

Fonte: Dados Primários

Para cada uma das três competências existe uma pontuação máxima e uma pontuação mínima. Para o cargo de nível superior, a pontuação máxima atribuída aos conhecimentos do funcionário é igual a 35 pontos e a mínima é igual a 7 pontos, mesmo número de indicadores. Para as habilidades, a pontuação máxima é igual a 55 pontos e a mínima igual a 11 pontos - também igual ao número de indicadores. E para as atitudes a pontuação máxima é de 105 pontos e a mínima de 21 pontos; da mesma forma que as demais a soma da pontuação mínima é igual ao número de indicadores.

No que diz respeito à pontuação geral, a máxima a ser obtida, neste caso, seria igual a 195 pontos e a mínima igual a 39 pontos.

A pontuação para os conhecimentos somou 28 pontos ou 80% de aproveitamento, para as habilidades a pontuação foi de 46 pontos ou 83,63% de aproveitamento e a pontuação para as atitudes foi igual a 85 pontos ou 80,95% de aproveitamento.

Quanto à pontuação geral, ou seja, o somatório das três competências, o funcionário avaliado atingiu uma pontuação igual 159 pontos ou 81,54% de aproveitamento no seu desempenho.

Neste caso específico, o funcionário X teve um desempenho que apontou alguns pontos específicos nos quais ele precisa melhorar. No momento da entrevista de Avaliação de Desempenho, a gerente deverá conversar com o funcionário incentivando-o a melhorar seu desempenho nos quesitos em que ficou abaixo dos níveis considerados como bom pela organização. Da mesma forma, o funcionário terá oportunidade para se justificar referente ao seu desempenho fraco em alguns pontos.

A tabela a seguir apresenta, de forma resumida, os dados referentes à Avaliação de Desempenho do funcionário X, engenheiro agrônomo.

Indicadores	Pontuação Mínima	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	Pontuação em %
Conhecimentos	7	35	28	80,00%
Habilidades	11	55	46	83,64%
Atitudes	21	105	85	80,95%

Tabela 1: Demonstrativo da Avaliação de Desempenho do Funcionário X
Fonte: Dados Primários

As figuras a seguir apresentam os gráficos do desempenho do Funcionário X.



Figura 7: Gráfico do Desempenho do funcionário X
Fonte: Dados Primários

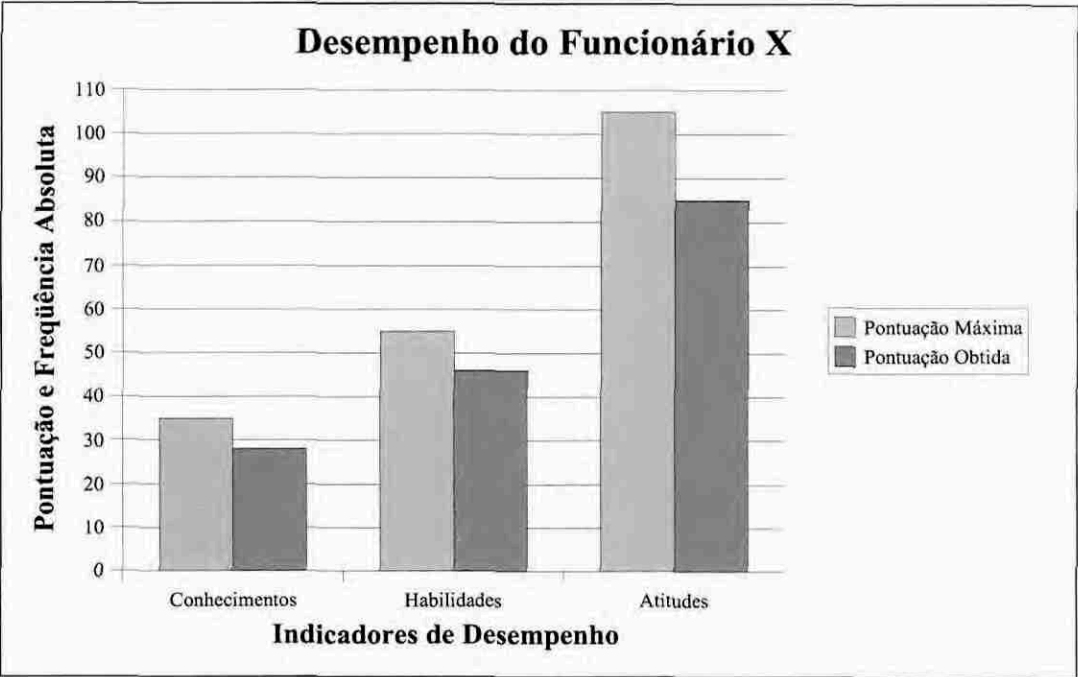


Figura 8: Gráfico do Desempenho do Funcionário X
Fonte: Dados Primários

A figura a seguir apresenta o gráfico geral do desempenho dos funcionário X.

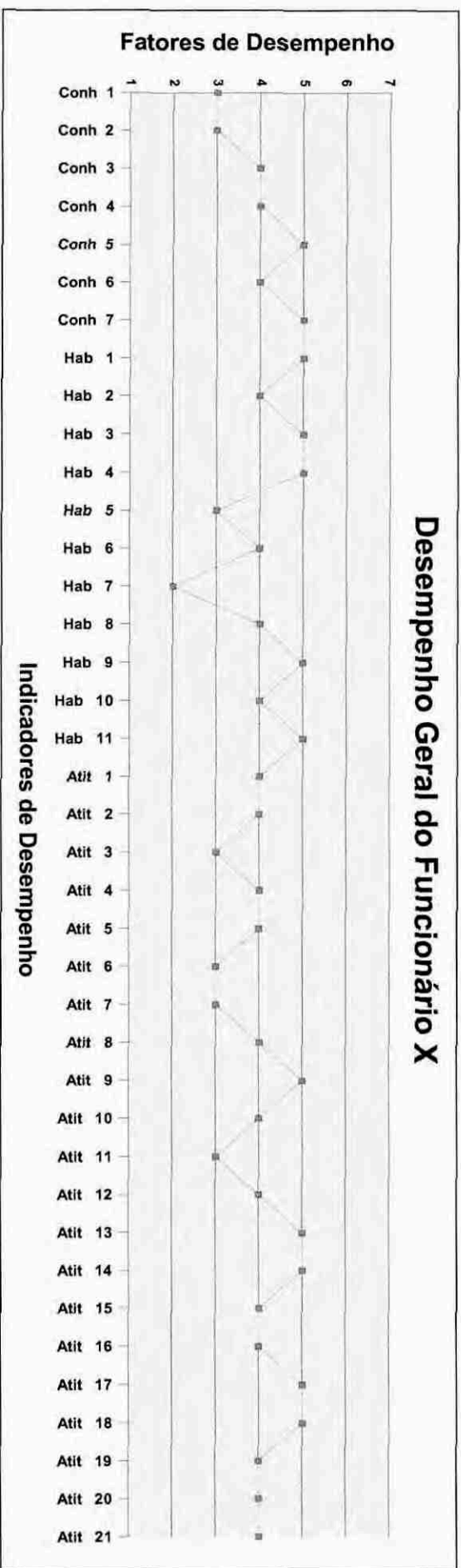


Figura 9: Gráfico Geral do desempenho do Funcionário X
Fonte: Dados Primários

Concluída e elaborada a validação do instrumento de avaliação, passa-se para a definição dos aspectos quantitativos. Nela serão definidas as atribuições, as metas e os responsáveis pelo cumprimento desta.

5.6.2 Aspectos quantitativos

Os aspectos quantitativos consistem na definição de metas a serem alcançadas pelo funcionários, quanto ao cargo que cada elemento ocupa e as atividades atribuídas ao mesmo, a partir da implementação da ferramenta de Avaliação de Desempenho.

Para a definição das metas seguiu-se a metodologia proposta por Lucena (1992), na qual a autora define que para formular metas, alguns critérios poderão ser observados com o objetivo de manter a coerência do processo. Esses critérios são orientados para dois aspectos básicos: o dimensionamento de metas, no contexto global da empresa, a partir da visão do negócio; e a negociação de metas individual ou de equipes, identificando a contribuição que é esperada de cada empregado em seu posto de trabalho.

Para cumprir o primeiro critério estabelecido pela autora como *visão no negócio*, serão desenvolvidas metas para atingir melhor qualidade nos trabalhos e foco no cliente, visto que a visão da empresa está estabelecida em ser referência em engenharia no mercado globalizado. Para tanto a qualidade e o cliente são os pontos-chave para se alcançar tais objetivos.

O segundo aspecto se refere às metas individuais ou por equipe. Neste se trabalhará os comportamentos definidos pela empresa e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) definidas na descrição de cargo.

De acordo com Lucena (1992), as metas podem ser de três tipos: inovadoras, de melhorias, e de continuidade. As metas inovadoras dizem respeito aos objetivos que indicam iniciativas a serem implantadas. Já as metas de melhorias, referem-se às iniciativas *direcionadas para o desenvolvimento do negócio*, indicando reformas ou aperfeiçoamentos nas áreas de resultados ou no próprio funcionamento da empresa. Enquanto que, as de continuidade são compostas por um conjunto de ações ou atividades que já apresentam resultados; devem apenas ser gerenciadas no sentido da continuidade e da manutenção dos resultados esperados.

As metas a serem adotadas para o Departamento de Meio Ambiente são as de

melhorias e de continuidade, pois o que se deseja é justamente desenvolver o potencial humano existente no departamento, de tal forma que os funcionários sintam-se valorizados mediante as atividades que desenvolvem. O foco do estabelecimento de metas é aperfeiçoar as ações e atividades que apresentam resultados. A intenção não é gerar mudanças, recomeçar o processo de trabalho, e sim aperfeiçoar o gerenciamento de pessoas através da aplicação do instrumento de Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de suporte gerencial.

5.6.2.1 Definição das metas

Para a definição das metas é necessário que estas estejam atreladas às responsabilidades demandadas aos cargos. Nesse sentido, Lucena (1992) define que as áreas de resultados compreendem um conjunto de responsabilidades por resultados, que concorrem para o sucesso do empreendimento (neste caso, do Departamento de Meio Ambiente), e que deverão ser administradas por determinado executivo setorial. Para o departamento em estudo, a própria gerente será responsável pelo gerenciamento do cumprimento das metas estabelecidas.

No referido Departamento, as áreas de resultados a serem conquistadas concernem aos seguintes aspectos: qualidade dos produtos; prontidão em atender as necessidades dos clientes; satisfação dos clientes; buscar posicionamento no mercado de engenharia consultiva; buscar novas oportunidades de negócio; trabalhar para reduzir as ameaças e/ou riscos; buscar melhorias nos processos visando aumentar a competitividade do Departamento de Meio Ambiente no cenário comercial; estimular o posicionamento/postura ética dos funcionários de todo o departamento; criar condições de aumentar a credibilidade do departamento e da empresa; criar mecanismos para melhorar cada vez mais a imagem do departamento e, conseqüentemente, da empresa; buscar meios de reduzir os custos de produção e aumentar o faturamento da empresa; prezar pela qualidade profissional dos funcionários.

Quanto às metas individuais a serem alcançadas, estas consistem nos seguintes aspectos: padrões de qualidade; padrões de prazo e padrões de quantidade.

Como a implementação do programa de Avaliação de Desempenho está prevista para o mês de janeiro do próximo ano, algumas metas podem ser estabelecidas para serem cumpridas até a próxima avaliação que ocorrerá no mês de abril de 2009 (início do mês); as demais terão programação de cumprimento gradativo. A cada ciclo de Avaliação de

Desempenho as metas serão revistas e reprogramadas, e podem ser acrescentadas novas metas ou até mesmo modificadas as já estabelecidas, caso os objetivos do departamento forem alterados.

O quadro a seguir apresenta as metas estabelecidas para o Departamento de Meio Ambiente, as quais foram elaboradas em parceria do autor desta monografia com a gerente departamental.

ATRIBUIÇÕES	METAS (PADRÕES DE DESEMPENHO)	RESPONSABILIDADE
METAS ORGANIZACIONAIS		
Conscientizar os funcionários quanto a implantação do programa de avaliação de desempenho	Fazer divulgação sobre programas de avaliação de desempenho (vantagens) através de material didático (textos). Até dezembro de 2008	Gerente e coordenador do programa de avaliação de desempenho
Implantar o programa de avaliação de desempenho	Início de janeiro de 2009	Gerente e coordenador do programa de avaliação de desempenho
Dar <i>feedback</i> aos funcionários sobre seus desempenhos no período	Até uma semana após a realização de cada avaliação	Gerente
Manutenção do programa de avaliação de desempenho	A cada três meses conforme definido no item periodicidade da avaliação	Gerente
Estabelecer um programa de treinamento	Até início de fevereiro de 2009	Gerente
Implantar programa de ginástica laboral	Início de janeiro de 2009	Gerente e coordenador do programa de avaliação de desempenho
Implantar quadro de atividades	Início de dezembro de 2008. O mesmo será atualizado semanalmente	Gerente
Implementar reunião semanal (as sextas-feiras). <i>Coff brack</i> para os funcionários trocarem informações e descontraírem	Início de dezembro de 2008. Será realizado toda sexta-feira pela manhã	Gerente e funcionários
Manutenção do programa de qualidade	Este processo deve ser constante	Todos os funcionários
Realizar reunião de abertura no início de cada projeto	No mínimo dois dias antes do início de cada projeto	Coordenadores
Realizar reunião de encerramento no final de cada projeto	Até dois dias após o encerramento de cada projeto	Coordenadores
Liberar o sistema <i>microsig</i> para apropriação das atividades	Preferencialmente até o dia do início do projeto	Coordenadores
Implementar política de redução de custos, com objetivo de otimizar a produção e evitar ao máximo o retrabalho	Até dezembro de 2008, sendo este um processo permanente	Gerente e coordenadores
Eliminar a impressão de volumes sem conferi-la, para evitar o desperdício	Os volumes de projetos somente poderão ser impressos após conferência total. Sendo responsabilizado o funcionário que imprimiu sem prévia conferência	Coordenadores

ATRIBUIÇÕES	METAS (PADRÕES DE DESEMPENHO)	RESPONSABILIDADE
Buscar melhorias nos processos para aumentar a competitividade	Este processo deve ser constante	Todos os funcionários
Criar mecanismos para melhorar cada vez mais a imagem do departamento e conseqüentemente da empresa	Divulgar boletim dos projetos realizados pelo departamento a cada início de mês	Coordenadores e gerente
Atender aos demais departamentos	No momento exato da solicitação ou em até 24 horas após	Todos os funcionários
METAS INDIVIDUAIS		
Eliminar o retrabalho	100% Julho de 2009	A ser cobrado pelo coordenador
Elaborar relatórios a partir do modelo Prosul	100% Abril de 2009	A ser cobrado pelo coordenador
Prestação das contas de viagens para o departamento financeiro	100% Até três dias úteis Abril de 2009	A ser cobrado pela gerente
Apropriação de horas no <i>microsiga</i>	Diariamente Janeiro de 2009	A ser cobrado pelo coordenador
Imprimir a versão final dos trabalhos após conferência	80% Julho de 2009	A ser cobrado pelo coordenador
Imprimir quantidade exata de volumes	100% Abril de 2009	A ser cobrado pelo coordenador
Entregar os trabalhos na data marcada	100% Abril de 2009	A ser cobrado pela gerente
Elaborar os trabalhos de acordo com especificações dos clientes	100% Abril de 2009	A ser cobrado pela gerente

Quadro 12: Metas Estabelecidas para o Departamento de Meio Ambiente

Fonte: Adaptado de Lucena (1992, p. 123)

Concluída a apresentação das metas com o objetivo de melhorar o desempenho do Departamento de Meio Ambiente em desenvolver o potencial humano existente valorizando primordialmente os funcionários em consonância com as atividades que desenvolvem, descreve-se então a conscientização que os funcionários devem ter com respeito à implementação do plano de Avaliação de Desempenho.

5.7 Conscientizando avaliadores e avaliados

Por se tratar de um sistema novo a ser implantado na organização, muitos pontos críticos podem surgir e comprometer a validade, parcial ou completa, deste programa. Nesse sentido, é muito importante que todos no departamento saibam do que se trata. É primordial

que se conheçam os benefícios que um programa deste pode trazer para o bom desempenho tanto da equipe como do indivíduo.

Para divulgação deste programa, primeiramente será realizada uma apresentação pelo autor desta monografia. Nessa explanação serão abordados todos os pontos críticos e evidenciados os ganhos reais que o Departamento de Meio Ambiente terá quanto ao aumento de produtividade, assim como as vantagens individuais despendidas a cada colaborador.

Num segundo momento, realizar-se-á uma entrevista individual com cada um dos profissionais do departamento, em que serão apresentadas as razões pela qual se aplica um sistema de avaliação de desempenho e quais os objetivos pretendidos com a implementação. Também será salientado, de forma mais enfática, que a finalidade é avaliar o desempenho do cargo e não a pessoa, o que demonstra a impessoalidade existente no processo.

Após completar a etapa de sensibilização dos funcionários e a apresentação do programa, serão enviados, a todos, textos reflexivos sobre a importância da Avaliação de Desempenho nas organizações. Os textos conterão assuntos relacionados a casos de sucesso e insucesso no que se refere à aplicação de programas que avaliem funcionários; o que pode e o que não pode ser avaliado e como deve ser avaliado o desempenho das pessoas; quais os viéses (caso seja avaliado de maneira equivocada ou tendenciosa) inerentes a este tipo de programa.

O propósito dessa sensibilização não é apenas verificar o nível de aceitação dos funcionários em relação à implementação do programa de Avaliação de Desempenho - todos já foram consultados anteriormente -, mas promover ainda mais o envolvimento destes no processo. Nesse sentido, será solicitado a todos que enviem suas sugestões e pareceres acerca do assunto. As respostas terão caráter confidencial - apenas o autor deste trabalho e a gerente do departamento terão acesso às sugestões propostas, às quais serão enviados por *e-mail* aos consultados.

Em caso de haver rejeição ou permanecerem dúvidas a respeito do programa, serão realizadas simulações com esses funcionários. Estas também acontecerão de forma individualizada entre o coordenador do programa e o funcionário que apresentar dúvida para esclarecer os procedimentos que serão adotados. As simulações terão caráter de treinamento e ocorrerão de maneira informal.

Todas essas medidas se justificam porque tentam estabelecer um relacionamento profissional entre os membros da equipe, visto que pode haver distorções sobre a idéia de se estar sendo avaliado. As pessoas podem se sentir monitoradas no seu cotidiano e isso prejudica os resultados e os torna irreais.

5.8 Entrevista de Avaliação de Desempenho

O instrumento de Avaliação de Desempenho é algo substancial para que o funcionário possa se alinhar ou se realinhar aos objetivos da empresa. No entanto, se não houver uma resposta por parte da gerência ao avaliado sobre seu desempenho, todo esforço empenhado nesse sentido torna-se inútil visto que tal procedimento caracteriza-se por ser uma via de mão dupla, isto é, se não for um processo cíclico é impossível se pensar em melhorias.

Este processo tem de ser visto como algo que se renova, passível de aperfeiçoamento, e isso somente é viável caso haja um *feedback* sobre o desempenho e quais pontos merecem mais atenção por parte do avaliado (funcionário). Somente dessa maneira, a entrevista de Avaliação de Desempenho torna-se essencial; é neste momento que avaliador e avaliado podem dialogar e juntos traçar planos de melhorias com objetivo de maximizar e tornar ótima as potencialidades que o colaborador possui. Muitas vezes, o mau ou baixo desempenho do funcionário acontece sem que este se dê conta - ele pode pensar que seu rendimento é bom e que não precisa melhorar. Quando há *feedback* por parte do avaliador de forma sensata, sem agredir os aspectos morais do avaliado, este tem oportunidade de mudar ou corrigir determinadas posturas ou ainda de se empenhar um pouco mais nos pontos que deixam a desejar.

No intuito de estabelecer uma entrevista de avaliação coerente, proveitosa e que surta efeitos positivos, torna-se importante que alguns pontos sejam vistos como culminantes nesse processo por parte do avaliador, seguindo preceitos citados por Bergamini e Beraldo (2007), tais como: demonstrar ao funcionário aquilo que pensa dele; reconhecer os bons trabalhos que ele desenvolve; conversar primeiramente de maneira mais abrangente sobre as áreas que merecem aprimoramento; facilitar o conhecimento do funcionário sobre os pontos que precisam ser melhores desenvolvidos por ele; estabelecer uma linha básica de desenvolvimento que conduza a um trabalho mais complexo; salientar sua possibilidade em termos de potencial dentro da organização; mostrar como está encaixado dentro da estrutura do departamento; e orientar e entusiasmar o funcionário no intuito de elevar sua eficiência.

Outro aspecto de destaque nesse processo de *feedback*, é a preparação de ambas as partes para esse momento. O funcionário deve estar desprovido de qualquer mágoa ou ressentimento pessoal em relação a qualquer indivíduo, independentemente do nível hierárquico de seus colegas. O assunto a ser abordado nesse encontro é apenas o seu desempenho profissional e não a sua relação pessoal dentro do departamento. Quanto à

gerente, esta deve se preparar - principalmente quando está com todas as fichas e gráficos do desempenho do avaliado, tanto as atuais como também as passadas - para estabelecer possíveis comparações quanto a evolução ou regressão do seu desempenho.

A entrevista de Avaliação de Desempenho acontecerá apenas entre a gerente do Departamento de Meio Ambiente e o funcionário avaliado. Esse será um momento para os dois discutirem e esclarecerem dúvidas a respeito do desempenho do avaliado. Tanto a gerente como o funcionário apresentará seus pontos de vista acerca do desempenho deste.

Nesse momento, o avaliado terá a oportunidade de falar sobre o que espera da organização, bem como das atitudes da gerente em relação ao trabalho dele. Será o momento em que este dirá quais os pontos que mais lhe agradaram nos trabalhos desenvolvidos e também os que ele menos gostou do ponto de vista profissional, ou seja, os pontos fortes e fracos relacionados aos trabalhos/atividades realizadas.

Também será o momento em que o colaborador destacará os pontos fortes e fracos concernentes às habilidades e atitudes tanto do coordenador do projeto quanto da gerente, que a respeito ao apoio recebido durante a execução dos seus trabalhos. No entanto, o mais importante neste processo de *feedback* é que o funcionário será instigado a fazer uma autoavaliação sobre seu desempenho no sentido de reconhecer suas habilidades e atitudes em relação aos trabalhos.

Na sequência, a gerente mostrará ao funcionário como foi seu desempenho de acordo com a avaliação realizada e quais os aspectos a serem melhorados. Lembrará ao colaborador a importância do seu empenho para alcançar melhores resultados, e ressaltará que ele terá todo apoio da empresa para que essa melhora aconteça.

Estes pontos serão estruturados no formulário de entrevista de avaliação de desempenho apresentado no **Apêndice III**.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

De um modo ou de outro, com maior ou menor profundidade de análise, a aferição de contradições sempre esteve presente na sociedade humana, mesmo em momentos históricos de efervescente confiança em sua capacidade realizadora (LAGO, 1988).

No sentido de buscar a aferição entre a realidade organizacional do Departamento de Meio Ambiente da Empresa Prosul e os objetivos propostos, o presente capítulo vem apresentar as considerações finais, onde serão retomados os objetivos da pesquisa, as ações e o que foi realizado para o alcance destes. Destacam-se também neste capítulo as recomendações para futuros trabalhos.

6.1 Considerações finais

Ao examinar os dados obtidos e confrontando-os com o referencial teórico a partir das informações fornecidas através dos questionários aplicados com os funcionários, inclusive com a gerente do departamento, as observações feitas e os levantamentos realizados pelo autor desta monografia, percebeu-se que é viável e adequada a implementação da ferramenta de Avaliação de Desempenho no Departamento de Meio Ambiente da empresa Prosul.

Entende-se que se estruturado e bem aplicado, um Sistema de Avaliação de Desempenho pode proporcionar à empresa, bem como ao departamento em questão, uma contribuição muito positiva, visto que esta avaliação proporcionará o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de seus funcionários. Outros benefícios, também importantes, com a implantação desse sistema, são os de que os funcionários do referido departamento poderão conhecer melhor seus desempenhos, o que é esperado dele, como é ele visto e avaliado, identificar os pontos que necessitam de melhoria, dentre outros.

A Prosul é uma empresa de serviços na área de engenharia consultiva; para manter os altos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, é necessário que ela tenha, no seu quadro funcional, pessoas altamente qualificadas trabalhando por um objetivo comum. O Departamento de Meio Ambiente atende ao mesmo mercado oferecendo como produto

estudos e projetos de meio ambiente em geral, logo, suas necessidades e objetivos são os mesmos da empresa.

Esses fatores delinearão a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso que foi: como desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Meio Ambiente da Empresa de Engenharia Consultiva Prosul, como uma ferramenta de suporte gerencial?

Em resposta ao primeiro objetivo específico, que é o de identificar as práticas aplicadas pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, pôde-se perceber que é este departamento vem crescendo consideravelmente visto que acompanha o mesmo ritmo de ascensão da empresa. Alguns processos de gestão de pessoas estão sendo desenvolvidos como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, segurança e qualidade de vida dos funcionários.

No entanto, Esse departamento apresenta algumas carências no que diz respeito à sua organização e sistematização, uma vez que a empresa cresce em ritmo acelerado e a equipe de Recursos Humanos - mesmo com o aumento no número de pessoal - em muitos quesitos não consegue atender à demanda de serviço, bem como apresenta falhas na estruturação das suas funções. Porém, a alta direção da empresa já atentou para a necessidade de se investir mais na área de gestão de pessoas, o que, na visão da gerente deste departamento é muito positivo.

Com o objetivo de identificar as atividades praticadas no Departamento de Meio Ambiente, desenvolveu-se junto aos funcionários um questionário no qual descrevem todas as atividades que desenvolvem, bem como aquelas atribuídas ao seu cargo. Com isso, foi possível elaborar a descrição dos cargos e assim traçar o perfil de cada um quanto ao conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes a estes. Todo esse processo foi realizado em conjunto com a gerente departamental e aprovado pelo diretor de área.

No que se refere ao objetivo de identificar algum método de Avaliação de Desempenho no Departamento em estudo, constatou-se que uma certa avaliação, atualmente, é realizada pela gerente e pelo diretor, com base em critérios pessoais e pelo juízo de valor que têm a respeito do desempenho de cada membro da equipe.

Para identificar os objetivos estratégicos referentes à Avaliação de Desempenho, verificou-se que estão centrados no desenvolvimento da equipe funcional no intuito de agregar valor aos produtos e maximizar o potencial humano e comercial do Departamento em relação à organização e ao mercado de consultorias em meio ambiente.

Quanto ao objetivo de desenvolver um instrumento de Avaliação de Desempenho

aplicável à realidade do Departamento respeitando seus níveis hierárquicos, o método de avaliação adotado foi o de escalas gráficas em conformidade com as premissas da metodologia de 360 graus. Esse pode ser construído para todos os colaboradores inclusive para a gerente e para os coordenadores de projetos, desde que se considere o nível de competências de cada cargo.

Em relação ao objetivo de simular uma aplicação com vistas a testar o instrumento, observa-se que, com o detalhamento das metodologias de avaliação e da aplicação, bem como com a elaboração dos gráficos, tem-se subsídios para que esta ferramenta seja implementada com sucesso no Departamento de Meio Ambiente da referida empresa.

O instrumento proposto contribuirá para que os pontos falhos sejam identificados quando da execução do programa, pois sugere periodicidade e parâmetros a serem avaliados mais voltados ao perfil específico de cada cargo, assim como uma formalização para que seja registrado todo o processo de Avaliação de Desempenho dos funcionários.

A aplicação do instrumento proposto contribuirá para que o Departamento de Meio Ambiente consiga identificar e desenvolver as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de seus atuais e futuros funcionários, e poderá explorar o potencial deles; é importante para a empresa, assim como para o funcionário que ele seja eficiente, e que consiga desenvolver suas tarefas de forma competente; que busque, constantemente, o autodesenvolvimento e aperfeiçoamento profissional para que os resultados alcançados representem sucesso e prosperidade para ambas as partes (empresa e colaborador).

6.2 Recomendações para futuros trabalhos

Para futuras pesquisas ligadas à área de Recursos Humanos, mais precisamente no que tange à Gestão de Pessoas, recomenda-se a complementação deste trabalho estendendo-o, se possível, aos demais setores da Empresa Prosul – Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda. A partir desta pesquisa, podem-se desenvolver outros trabalhos poderão ser desenvolvidos na organização, para que ocorram contribuições e melhorias nos demais setores.

Sugere-se também novos estudos e investigações acerca do tema Avaliação de Desempenho, como os que fazem referência à Gestão de Pessoas como o Plano de Cargos e Salários e Treinamento, bem como uma pesquisa de Clima Organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAKER, Paul de. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

FIDELIS, Gilson J.; BANOV, Marcia R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução Mônica Rosemberg. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAGO, Paulo Fernando. **Gente da terra catarinense: desenvolvimento e educação ambiental**. Florianópolis: Editora da UFSC/FCC Edições/UFSC/Editora Lunardelli, 1988.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A C. A. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação brasileira de ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo>>. Acesso em: 30 set. 2008.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação brasileira de ocupações**. Disponível em:

<<http://www.mtecbo.gov.br/informacao.asp>>. Acesso em: 27 out. 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9. ed. São Paulo: Ltr, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, Antônio de lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Bardoró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTURA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Tradução João Távora. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE I – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO DE NÍVEL SUPERIOR

Medidor de Desempenho para Cargos de Nível Superior

Avaliador: _____ **Cargo:** _____

Avaliado: _____ **Cargo:** _____

Data: ____/____/____

Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:

- Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência;
- Identifique a sua avaliação, de cada indicador, na área em branco;
- Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5; assinale a coluna correspondente.

FATORES – GRAUS DE DESEMPENHO				
1 Ruim	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Excepcional
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
Conhecimentos						
1	Tem visão clara dos seus papéis?					
2	Conhece a fundo os processos da sua área e das outras?					
3	Conhece as normas técnicas e legislações ambientais vigentes?					
4	Consegue agregar as inovação tecnológicas as suas atividades?					
5	Tem conhecimento sobre técnicas de redação e as põe em prática?					
6	Tem conhecimentos sobre o uso das tecnologias referentes ao seu trabalho?					

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
7	Possui olhar clínico sobre os trabalhos que desenvolve?					
Somatório Conhecimentos						
Total Conhecimentos						
Habilidades						
1	Tem espírito de equipe?					
2	Tem espírito de liderança?					
3	É eficiente e busca a eficácia nos processos de trabalho?					
4	Desenvolve métodos para uma comunicação mais clara e objetiva?					
5	Consegue descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe?					
6	Busca simplicidade nos processos?					
7	Busca o equilíbrio entre afetividade e efetividade?					
8	Elabora projetos de meio ambiente com qualidade?					
9	Como é a comunicação interpessoal?					
10	Como é o relacionamento interpessoal?					
11	Tem habilidade para falar em público?					
Somatório Habilidades						
Total Habilidades						
Atitudes						
1	Contribui para o bem estar da sociedade?					
2	Respeita e valoriza o cliente e os colaboradores, seus colegas de trabalho?					
3	Assume responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes e a empresa?					
4	Tem disposição para aceitar desafios e concluí-los?					
5	Tem disposição e interesse para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos com os demais colegas de trabalho?					
6	Tem orgulho de ser colaborador da Prosul?					
7	É comprometido com a organização?					
8	É comprometido socialmente?					
9	Trabalha com ética?					
10	Excede às expectativas dos clientes?					
11	É flexível nas relações com o departamento quanto aos trabalhos?					
12	Tem espírito crítico positivo?					
13	Qual é a capacidade de inovar os processos de trabalho no sentido de otimizar os recursos (materiais, humanos e tempo)?					
14	Qual é a capacidade de difundir seus conhecimentos no sentido de compartilhá-los com os demais colegas?					
15	Assume responsabilidades no contexto do seu trabalho?					
16	É criativo no sentido de inovar os processos de trabalho?					
17	Tem pontualidade na data de entrega dos trabalhos sob sua responsabilidade?					
18	É assíduo ao trabalho?					

<i>INDICADORES DE COMPETÊNCIA</i>		<i>FATORES</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
19	É perseverante na sua função no sentido de prosseguir com seu trabalho?					
20	Toma iniciativa para realizar suas tarefas e inovar os processos?					
21	Tem foco no cliente?					
Somatório Atitudes						
Total Atitudes						
Total Geral						

APÊNDICE II – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO DE NÍVEL MÉDIO

Medidor de Desempenho para Cargos de Nível Médio

Avaliador: _____ Cargo: _____
Avaliado: _____ Cargo: _____
Data: ____/____/____

Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:

- Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência;
- Identifique a sua avaliação, de cada indicador, na área em branco;
- Expresse esta avaliação total aferindo ao avaliado um grau de 1 a 5; assinale a coluna correspondente.

FATORES – GRAUS DE DESEMPENHO				
1 Ruim	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Excepcional
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
Conhecimentos						
1	Tem visão clara dos seus papéis?					
2	Conhece a fundo os processos da sua área e das outras?					
3	Conhece as normas técnicas e legislações ambientais vigentes?					
4	Consegue agregar as inovação tecnológicas nas suas atividades?					
5	Tem conhecimento sobre técnicas de redação e as põe em prática?					
6	Tem conhecimentos sobre o uso das tecnologias referentes ao seu trabalho?					
7	Possui olhar clínico sobre os trabalhos que desenvolve?					
Somatório Conhecimentos						
Total Conhecimentos						
Habilidades						
1	Tem espírito de equipe?					
2	Tem espírito de liderança?					
3	É eficiente e busca a eficácia nos processos de trabalho?					

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
4	Desenvolve métodos para uma comunicação mais clara e objetiva?					
5	Consegue descobrir o que o cliente precisa ou vai precisar e não sabe?					
6	Busca simplicidade nos processos?					
7	Busca o equilíbrio entre afetividade e efetividade?					
8	Elabora mapas e cartas para os projetos de meio ambiente com qualidade?					
9	Como é a comunicação interpessoal?					
10	Como é o relacionamento interpessoal?					
11	Tem habilidade para falar em público?					
Somatório Habilidades						
Total Habilidades						
Atitudes						
1	Contribui para o bem estar da sociedade?					
2	Respeita e valorizar o cliente e os colaboradores, seus colegas de trabalho?					
3	Assume responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes e a empresa?					
4	Tem disposição para aceitar desafios e concluí-los?					
5	Tem disposição e interesse para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos com os demais colegas de trabalho?					
6	Tem orgulho de ser colaborador da Prosul?					
7	É comprometido com a organização?					
8	É comprometido socialmente?					
9	Trabalha com ética?					
10	Excede às expectativas dos clientes?					
11	É flexível nas relações com o departamento quanto aos trabalhos?					
12	Tem espírito crítico positivo?					
13	Qual é a capacidade de inovar os processos de trabalho no sentido de otimizar os recursos (materiais, humanos e tempo)?					
14	Qual é a capacidade de difundir seus conhecimentos no sentido de compartilhá-los com os demais colegas?					
15	Assume responsabilidades no contexto do seu trabalho?					
16	É criativo no sentido de inovar os processos de trabalho?					
17	É pontual quanto a data de entrega dos trabalhos sob sua responsabilidade?					
18	É assíduo ao trabalho?					
19	É perseverante na sua função no sentido de prosseguir no seu trabalho?					
20	Toma iniciativa para realizar suas tarefas e inovar os processos?					
21	Tem foco no cliente?					
Somatório Atitudes						
Total Atitudes						
Total Geral						

APÊNDICE III – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GERENTE

Medidor de Desempenho para o Cargo de Gerente

Avaliador: _____ Cargo: _____

Avaliado: _____ Cargo: _____

Data: ____/____/____

Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:

- Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência;
- Identifique a sua avaliação, de cada indicador, na área em branco;
- Expresse esta avaliação total aferindo ao avaliado um grau de 1 a 5; assinale a coluna correspondente.

FATORES – GRAUS DE DESEMPENHO				
1 Ruim	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Excepcional
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
Conhecimentos						
1	Tem visão clara dos seus papéis?					
2	Conhece a fundo os processos da sua área e das outras?					
3	Tem conhecimento sobre planejamento, comando e controle?					
4	Conhece a necessidade de treinamento focado no negócio?					
5	Tem conhecimento de mercado (foco no cliente)?					
6	Tem conhecimento sobre inovação e uso de tecnologias para o desenvolvimento das atividades do departamento?					
Somatório Conhecimentos						
Total Conhecimentos						
Habilidades						

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
1	Tem espírito de equipe?					
2	Tem espírito de liderança?					
3	Possui capacidade de transformar grupos em equipes?					
4	Mostra ser eficiente e busca a eficácia?					
5	Desenvolve métodos para uma comunicação mais clara e objetiva?					
6	É capaz de descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe?					
7	Busca simplicidade nos processos?					
8	Sabe buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade?					
9	Consegue delegar funções?					
10	Tem capacidade para motivar os funcionários?					
11	Tem capacidade de improviso?					
12	É flexível nas negociações com os funcionários?					
13	Consegue gerenciar os conflitos no dia-a-dia?					
14	Tem capacidade para planejar, comandar e controlar?					
15	Como é a comunicação interpessoal?					
16	Consegue repassar conhecimentos aos funcionários?					
Somatório Habilidades						
Total Habilidades						
Atitudes						
1	Respeita e valoriza o cliente e os colaboradores?					
2	Assume responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes?					
3	Incentiva a aprendizagem contínua?					
4	É comprometido com a organização?					
5	É comprometido com os aspectos sociais?					
6	Trabalha com ética?					
7	Valoriza a prata da casa?					
8	Transmite confiabilidade nas decisões tomadas?					
9	Trata as pessoas com igualdade?					
10	Cobra os funcionários no sentido de cumprirem suas obrigações e os prazos?					
11	Instiga e incentiva o autoconhecimento?					
12	Ouve os funcionários nas suas reivindicações?					
Somatório Atitudes						
Total Atitudes						
Total Geral						

APÊNDICE III – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO COORDENADOR

Medidor de Desempenho para o Coordenador

Avaliador: _____ Cargo: _____

Avaliado: _____ Cargo: _____

Data: ____/____/____

Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:

- Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência;
- Identifique a sua avaliação, de cada indicador, na área em branco;
- Expresse esta avaliação total aferindo ao avaliado um grau de 1 a 5; assinale a coluna correspondente.

FATORES – GRAUS DE DESEMPENHO				
1 Ruim	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Excepcional
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
Conhecimentos						
1	Tem visão clara dos seus papéis?					
2	Conhece a fundo os processos da sua área e das outras?					
3	Tem conhecimento sobre planejamento, comando e controle?					
4	Tem conhecimento sobre inovação e uso de tecnologias para o desenvolvimento das atividades do departamento?					
Somatório Conhecimentos						
Total Conhecimentos						
Habilidades						
1	Tem espírito de equipe?					
2	Tem espírito de liderança?					

INDICADORES DE COMPETÊNCIA		FATORES				
		1	2	3	4	5
3	Possui capacidade de transformar grupos em equipes?					
4	Mostra ser eficiente e busca a eficácia?					
5	Desenvolve métodos para uma comunicação mais clara e objetiva?					
6	É capaz de descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe?					
7	Busca simplicidade nos processos?					
8	Sabe buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade?					
9	Consegue delegar funções?					
10	Tem capacidade de motivar os funcionários?					
11	Tem capacidade de improviso?					
12	É flexível nas negociações com os funcionários?					
13	Consegue gerenciar os conflitos no dia-a-dia?					
14	Qual é a capacidade de planejar, comandar e controlar?					
15	Como é a comunicação interpessoal?					
16	Consegue repassar conhecimentos aos funcionários?					
Somatório Habilidades						
Total Habilidades						
Atitudes						
1	Respeita e valoriza o cliente e os colaboradores?					
2	Assume responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes?					
3	Incentiva a aprendizagem contínua?					
4	É comprometida com a organização?					
5	É comprometida com os aspectos sociais?					
6	Trabalha com ética?					
7	Valoriza a prata da casa?					
8	Transmite confiabilidade nas decisões tomadas?					
9	Trata as pessoas com igualdade?					
10	Cobra os funcionários no sentido de cumprirem suas obrigações e os prazos?					
11	Instiga e incentiva o autoconhecimento?					
12	Ouve os funcionários nas suas reivindicações?					
Somatório Atitudes						
Total Atitudes						
Total Geral						

APÊNDICE IV – ROTEIRO PARA FEEDBACK DO DESEMPENHO**Funcionário:** _____ **Data:** ____/____/____**Cargo:** _____

1. Parabéns pelo teu desempenho neste período!!!!
2. Cite quais os pontos que mais te agradaram nos trabalhos desenvolvidos: _____

3. Quais os pontos que menos te agradaram nos trabalhos desenvolvidos: _____

4. Na tua opinião, quais aspectos merecem mais atenção por parte dos teus colegas nos próximos trabalhos: _____

5. E quais merecem mais atenção por parte do coordenador e da gerente: _____

6. Agora, fazendo uma auto-avaliação, quais teus pontos fortes: _____

7. E teus pontos fracos: _____

8. Analisando a ficha de avaliação do teu desempenho pude perceber que (citar os melhores e os piores fatores de desempenho).
9. Precisas melhorar nos seguintes aspectos (citar os aspectos negativos).
10. Nós (o departamento) precisamos muito do teu empenho para continuarmos a perseguir a excelência nos nossos projetos (lembrar que isso é um processo contínuo, sempre há o que melhorar).
11. Mostrar a posição em que ele(a) se encontra no organograma do departamento.
12. Lembrar que a avaliação não é pessoal, e sim do cargo que ele(a) exerce, dos trabalhos que desenvolve.
13. Voltar a congratular o desempenho do avaliado no sentido de entusiasamá-lo a elevar a eficiência.

APÊNDICE V – DESCRIÇÃO DE CARGOS

TÍTULO DO CARGO

Engenheiro Civil

SUMÁRIO DO CARGO

O engenheiro civil realiza projetos e estudos ambientais concernentes à engenharia civil. Atua nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos com aspectos da engenharia civil, bem como no planejamento, avaliação e implementação destes empreendimentos.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente, bem como, quando necessário, em parceria com os demais departamentos para elaboração de projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;
- Elaborar projetos para licenciamento ambiental no que concerne à engenharia civil para empreendimentos de pequeno, médio e grande porte;
- Elaborar relatórios ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental, relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);
- Elaborar produtos cartográficos que envolvem os princípios de geoprocessamento;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão ambiental, gestão de projetos, noção de gestão de recursos (materiais e humanos), de cartografia, de legislações ambientais vigentes e normas técnicas e informática em geral (Broffice, Internet, Micro Station, Auto Cad, ArcGis e Erdras); conhecimento em topografia, em sistemas de coordenadas, em uso e ocupação do solo, bem como em ótica, geologia, fotogrametria, geodésia, tratamento de imagens de satélite

restituição cartográfica.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, facilidade para falar em público, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Engenheiro cartográfico

SUMÁRIO DO CARGO

O engenheiro cartógrafo elabora cartas e mapas afim de subsidiar o desenvolvimento dos projetos e estudos ambientais, bem como atuar nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos de pequeno, médio e grande porte.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio

Ambiente, bem como atuar, quando necessário, em parceria com os demais departamentos em projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;

- Elaborar mapas e cartas afim de subsidiar o desenvolvimento de relatórios ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental, relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);
- Elaborar mapas e cartas para subsidiar o licenciamento ambiental em empreendimentos de pequeno, médio e grande porte;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão ambiental, legislações ambientais vigentes e normas técnicas e informática em geral, cartografia, informática (Broffice, Internet, Micro Station, Auto Cad, ArcGis e Erdras), topografia, sistemas de coordenadas, uso e ocupação do solo, ótica, geologia, fotogrametria, geodésia, tratamento de imagens de satélite restituição cartográfica.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade para inovar, apontar melhores soluções de trabalho e

ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Engenheiro sanitarista e ambiental

SUMÁRIO DO CARGO

O engenheiro sanitarista e ambiental elabora estudos e projetos ambientais, assim como atua em projetos de licenciamento ambiental de empreendimentos de pequeno, médio e grande porte.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente; atua também, quando necessário, em parceria com os demais departamentos de projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;
- Elaborar relatórios ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental, relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);
- Elaborar projetos de saneamento básico (distribuição e tratamento de água, redes de esgotamento sanitário, coleta e transporte de resíduos sólidos), de drenagem, de monitoramento de qualidade de águas subterrâneas e de aterros sanitários em geral;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão ambiental, engenharia ambiental, saneamento, princípios das engenharias que permeiam (interferem direta ou indiretamente) a área ambiental, princípios da socioeconomia, legislações ambientais vigentes e normas técnicas, informática e princípios da biologia (fauna e flora).

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder as expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Engenheiro florestal

SUMÁRIO DO CARGO

O engenheiro florestal é responsável pela elaboração de estudos e projetos ambientais no que diz respeito à engenharia florestal.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente; atuar, quando necessário, em parceria com os demais departamentos de projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;
- Elaborar inventário florestal, manejo florestal;
- Elaborar levantamento florestal;
- Desenvolver projetos de beneficiamento de produtos florestais;
- Desenvolver projetos de produção de carvão vegetal;
- Desenvolver projetos de implementos florestais;
- Elaborar plano de corte e ordenamento florestal;
- Desenvolver projetos de recuperação de áreas degradadas;
- Desenvolver projetos de utilização de florestas e planos de manejo sustentado;
- Elaborar planos de exploração florestal e mecanização e melhoramento de florestas;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão ambiental, engenharia florestal, princípios das engenharias que permeiam (interferem direta ou indiretamente) a área ambiental, princípios da socioeconomia, legislações ambientais vigentes e normas técnicas, informática e princípios da biologia (fauna e flora como ecossistemas).

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto ao clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Físico

SUMÁRIO DO CARGO

Aplica os princípios, conceitos e métodos da física em atividades específicas relacionadas ao meio ambiente. É responsável pelo estudo da física aplicado aos conceitos cartográficos para obtenção e manipulação de imagens e análise crítica ambiental das imagens e mapas.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar mapas e cartas com a aplicação dos conceitos e princípios da física (ótica, eletromagnetismo e sistemas de coordenadas);
- Aplicar os princípios da física na análise de problemas ambientais nos estudos e projetos que o Departamento desenvolve.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão ambiental, princípios da física que permeiam (interferem direta ou indiretamente) a área ambiental, conceitos e premissas da física (ótica, eletromagnetismo e sistemas de coordenadas), legislações ambientais vigentes e normas técnicas e informática (Broffice, Internet, Micro Station, Auto Cad, ArcGis e Erdras).

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Sociólogo

SUMÁRIO DO CARGO

Responsável pelo desenvolvimento de estudos e levantamentos socioeconômicos para subsidiar os estudos e projetos ambientais desenvolvidos pelo Departamento, bem como nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos de pequeno, médio e grande porte. Elabora e implementa programas de educação ambiental e comunicação social.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente e em parceria, quando necessário, com os demais departamentos de projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;
- Desenvolver estudos socioeconômicos para subsidiar relatórios ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental,

relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);

- Elaborar análises de como os empreendimentos em estudo interferem na organização social das comunidades e/ou áreas diretamente atingidas por eles;
- Desenvolver programas de educação ambiental e comunicação social juntos aos empreendimentos para o qual o Departamento presta consultoria;
- Elaborar questionários a serem utilizados em entrevistas com as populações e/ou comunidades atingidas por empreendimentos de pequeno, médio e grande porte;
- Realizar entrevistas e aplicar questionários com as populações afetadas por esses empreendimentos;
- Pesquisar dados secundários (revisão bibliográfica, pesquisa em *Sites* especializados quanto à coleta de dados qualitativos e quantitativos);
- Organizar e tabular os dados pesquisados e/ou levantados de forma que estes gerem resultados condizentes com a situação real encontrada em campo;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão socioambiental, conhecimento do mercado relacionado à economia-política, história, macro e microeconomia, legislações ambientais vigentes além de conhecer normas técnicas, técnicas de redação e informática.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Economista

SUMÁRIO DO CARGO

O economista é responsável por analisar o ambiente econômico, bem como participar da elaboração de estudos socioeconômicos desenvolvidos pelo departamento. Elabora e implementa programas de educação ambiental e comunicação social.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente e em parceria, quando necessário, com os demais departamentos de projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;
- Desenvolver estudos socioeconômicos para subsidiar relatórios ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental, relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);
- Desenvolver análises de como os empreendimentos em estudo interferem na organização social das comunidades e/ou áreas diretamente atingidas por eles;
- Desenvolver programas de educação ambiental e comunicação social juntos aos empreendimentos para os quais o Departamento presta consultoria;
- Elaborar questionários a serem utilizados em entrevistas com as populações e/ou comunidades atingidas por empreendimentos de pequeno, médio e grande porte;

- Realizar entrevistas e aplicar questionários com as populações afetadas por esses empreendimentos;
- Pesquisar dados secundários (revisão bibliográfica, pesquisa em *Sites* especializados quanto à coleta de dados qualitativos e quantitativos);
- Organizar e tabular os dados pesquisados e/ou levantados de forma que estes gerem resultados condizentes com a situação real encontrada em campo;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão sócioambiental, conhecimento do mercado relacionado à macro e microeconomia, legislações ambientais vigentes e normas técnicas, técnicas de redação e informática.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com

a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

TÍTULO DO CARGO

Biólogo

SUMÁRIO DO CARGO

O biólogo é responsável pelo desenvolvimento de estudo que envolvem a área da biologia, bem como, desenvolver estudos e projetos ambientais. Elabora e implementa programas de educação ambiental e comunicação social.

PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE

- Elaborar propostas técnicas e comerciais em conjunto com a equipe de Meio Ambiente e em parceria quando necessário, com os demais departamentos de projetos para as concorrências públicas das quais a empresa participa;
- Elaborar inventário faunístico, levantamentos do meio físico e biótico de forma a gerar subsídios para a elaboração de estudos ambientais (estudo de conformidade ambiental, estudo ambiental simplificado, estudo de impacto ambiental, relatório de impacto ao meio ambiente, relatório de acompanhamento parcial, plano básico ambiental, relatório de detalhamento dos programas ambientais, relatório de controle ambiental e estudo de impacto à vizinhança);
- Desenvolver sistemas e métodos de manejo, gestão e preservação ambiental, estudos relacionados ao meio socioeconômico e programas de educação ambiental;
- Desenvolver projetos de reposição florestal, programas de monitoramento ambiental (com ênfase nos aspectos relacionados à cobertura vegetal e solos);
- Desenvolver projetos de recuperação de áreas degradadas, prospectos de manejo ambiental sustentável e de ecologia;
- Elaborar levantamentos de vegetação de forma a auxiliar o mapeamento de vegetação nos estudos de impactos do meio biótico;
- Apresentar os trabalhos desenvolvidos pelo Departamento em audiências públicas;
- Relacionar-se com clientes e fornecedores;
- Supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos técnicos de nível médio.

PERFIL

Conhecimentos demandados ao cargo: gestão ambiental, ecologia, educação ambiental, botânica, zoologia, cartografia, planos de restauração, princípios da socioeconomia, legislações ambientais vigentes e normas técnicas e informática.

Conhecimentos derivados da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter visão clara dos seus papéis; conhecer a fundo os processos da sua área e das outras; conhecer as normas técnicas e legislações ambientais vigentes; agregar inovação tecnológica.

Habilidades demandadas ao cargo: comunicação interpessoal, relacionamento interpessoal, criatividade, liderança, espírito de equipe, olhar clínico, flexibilidade, espírito crítico positivo, capacidade de inovação e facilidade para redigir.

Habilidades derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: ter espírito de equipe; ter espírito de liderança; ser eficiente e buscar a eficácia; desenvolver métodos para uma comunicação mais clara e objetiva; descobrir o quê o cliente precisa ou vai precisar e não sabe; buscar simplicidade nos processos; buscar o equilíbrio entre afetividade e efetividade; elaborar projetos de meio ambiente com qualidade.

Atitudes demandadas ao cargo: delegar, difundir conhecimentos, trabalhar em equipe, assumir responsabilidades, ser criativo, ser flexível aos acontecimentos do dia-a-dia, ser pontual, ser perseverante, ter capacidade de inovar, apontar melhores soluções de trabalho e ter iniciativa.

Atitudes derivadas da missão, visão, valores e princípios da empresa: contribuir para o bem estar da sociedade; respeitar e valorizar o cliente e os colaboradores; assumir responsabilidade com os compromissos, resultados e qualidade junto aos clientes; ter disposição para aceitar desafios e concluí-los; ter disposição para aprender, cooperar e compartilhar conhecimentos; ter orgulho de ser colaborador da Prosul; ser comprometido com a organização; ser comprometido socialmente; trabalhar com ética; exceder às expectativas dos clientes.

APÊNDICE VI – MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1 APRESENTAÇÃO

Desempenho, de acordo com Bergamini e Beraldo (2007), significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho humano no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, na verdade está se atribuindo ao indivíduo uma qualificação. Dessa forma, pode-se entender que o ato de avaliar constitui numa atividade natural, apoiado na busca do aprimoramento e desenvolvimento do ser humano.

A avaliação de desempenho humano pode ser considerada como um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando, é claro, o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA, 2006).

Nesse sentido, a gerência de Meio Ambiente da Prosul, através do autor desta monografia e com o apoio da Gerência de Recursos Humanos, dando continuidade as ações de desenvolvimento de pessoas, apresenta a todos os funcionários deste referido Departamento, o manual de Avaliação de Desempenho com a proposta de esclarecer sobre os métodos de avaliação adotados para o programa de Gestão do Desempenho que trata o referido trabalho.

Vale salientar a importância do papel dos funcionários para o sucesso deste programa de Avaliação de Desempenho quando preencheram os questionários nos quais descreviam suas atividades desempenhadas na função dos seus respectivos cargos. Isso possibilitou desenvolver/criar o conjunto de competências demandadas de cada cargo para assim poder traçar as metas institucionais com base na missão, visão, valores e princípios definidos pela organização. Essas metas devem ter como foco principal a gestão de pessoas além da qualidade pessoal e do desempenho profissional de cada indivíduo, a satisfação dos funcionários, dos gestores e por conseguinte dos clientes.

1.1 O que é Avaliação de Desempenho?

A Avaliação de Desempenho dentro das organizações é o processo que visa medir o quanto um empregado é capaz de produzir dentro de uma meta estabelecida. Assim, a avaliação é um instrumento que serve não apenas para apreciar o desempenho do indivíduo no

exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal criada pela administração (FIDELIS e BANOVA, 2006; TACHIZAWA ET AL (2006).

A avaliação de desempenho também pode ser entendida como um método que visa, de maneira contínua, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados/almejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos (quando necessário), e avaliar de forma cíclica os resultados conseguidos (PONTES, 2005) o que define, então, a função dos líderes em uma organização, pois o papel dos gerentes é justamente o de planejar, facilitar, educar e acompanhar os resultados da sua equipe de trabalho.

1.2 Objetivos da Avaliação de desempenho

O instrumento de Avaliação de Desempenho tem como finalidades:

- Avaliar o desempenho dos funcionários reconhecendo o seu potencial e buscando melhores resultados;
- Facilitar o processo de planejamento organizacional e o alcance de metas institucionais;
- Incentivar o comprometimento dos funcionários com o alcance dos objetivos da organização;
- Fornecer informações que proporcionem melhoria de desempenho;
- Estimular o fluxo de informação entre os níveis hierárquicos estabelecidos, bem como os próprios pares, para a melhoria das relações interpessoais e a qualidade dos produtos oferecidos pelo departamento;
- Subsidiar o redimensionamento da força de trabalho em função das competências individuais e organizacionais;
- Fornecer informações que possibilitem ao funcionário avaliado conhecer o que a empresa espera do seu desempenho, através do *feedback*.

1.3 Quando avaliar?

O processo de Avaliação de Desempenho será realizado ao final de cada projeto, desde que este tenha duração entre um e três meses. Para projetos com duração menor que um mês, o processo será cumulativo, ou seja, será avaliado juntamente com os demais no final de cada trimestre. Para os projetos com duração maior do que três meses, o processo acontecerá

em ciclos trimestrais, isto é, a cada três meses acontecerá uma Avaliação do Desempenho com relação à equipe que o compõem.

1.4 Quem será avaliado?

Todos os funcionários envolvidos no projeto, o coordenador e a gerente do departamento.

1.5 Quem é o responsável pela Avaliação de Desempenho?

O coordenador do projeto em questão, com a colaboração do autor desta monografia, o qual foi instituído pela gerente como coordenador do programa de Avaliação de Desempenho no Departamento de Meio Ambiente.

1.6 Como funcionará o Programa de Avaliação de Desempenho?

O programa de Avaliação de Desempenho será realizado por meio de fichas (questionários) em meio físico e funcionará em cinco etapas:

1. **Plano de trabalho** – Foi elaborado pelo autor desta monografia juntamente com a gerente do Departamento de Meio Ambiente, que aprovou todos os procedimentos. Os formulários de avaliação podem passar por revisão periódica de acordo com o julgamento de tal necessidade pela gerente e pelo diretor do departamento.
2. **Divulgação** – Os funcionários receberão informações referentes às políticas e procedimentos do Plano de Avaliação de Desempenho, bem como o calendário trimestral de avaliação e a divulgação dos resultados de forma individual através do *feedback*.
3. **Avaliação** – Ocorrerá trimestralmente, enfatizando que, para fins de progressão será calculada a média referente ao resultado das avaliações que o funcionário tiver realizado.

O desempenho será aferido em cinco modalidades:

- **Avaliação do funcionário pelos pares:** o funcionário será avaliado por um colega de trabalho de mesmo nível de formação e que também tenha participado do projeto, uma vez que será avaliado o desempenho do funcionário no desenvolvimento de determinado projeto.

- **Avaliação do funcionário pelo coordenador:** o funcionário será avaliado pelo coordenador do projeto ao qual esteve “subordinado” no período de realização do mesmo.
 - **Avaliação do funcionário pela gerente:** o funcionário será avaliado pela gerente do Departamento de Meio Ambiente, tendo em vista que ela está diretamente ligada ao desenvolvimento dos projetos, no que diz respeito ao gerenciamento propriamente dito.
 - **Avaliação da gerente pelo funcionário:** o funcionário avaliará o desempenho da gerente do departamento quanto ao suporte oferecido por esta para o desenvolvimento do seu trabalho, respeitando as competências a ela atribuídas.
 - **Avaliação do coordenador pelo funcionário:** o funcionário avaliará o desempenho do coordenador do projeto quanto ao suporte oferecido por este para o desenvolvimento do seu trabalho, respeitando as competências a ele atribuídas.
4. **Análise** – Será realizada de forma qualitativa e quantitativa. Serão confrontados os resultados obtidos através do preenchimento dos formulários com a descrição dos cargos de cada avaliado.
 5. **Acompanhamento** – Ocorrerá em caráter permanente pela gerente, pelo coordenador de projetos e pelo coordenador do programa de avaliação de desempenho (uma espécie de comissão), através da análise e da observação contínua, e que, ao diagnosticarem os problemas de desempenho, apresentarão as medidas corretivas ao departamento. É importante ressaltar que as informações derivadas deste programa serão transmitidas à diretoria departamental e à gerência de Recursos Humanos.

1.7 Como será calculada a pontuação obtida na avaliação

O exemplo para o cálculo da pontuação do desempenho será o cargo de nível superior, e foi obtida da seguinte maneira:

- Pontuação mínima para os conhecimentos: número de indicadores multiplicados por um, logo ($7 * 1 = 7$);
- Pontuação máxima para estes: número de indicadores multiplicados por cinco, logo ($7 * 5 = 35$);
- Pontuação mínima para as habilidades: número de indicadores multiplicados por um, logo ($11 * 1 = 11$);
- Pontuação máxima para estas: número de indicadores multiplicados por cinco, logo

$(11 * 5 = 55)$;

- Pontuação mínima para as atitudes: número de indicadores multiplicados por um, logo $(21 * 1 = 21)$;
- Pontuação máxima para estas: número de indicadores multiplicados por cinco, logo $(21 * 5 = 105)$;
- O somatório total das competências foi: pontuação mínima = 39, e pontuação máxima = 195.

O mesmo raciocínio deve ser considerado para o cálculo da pontuação das demais avaliações.

1.8 Feedback

O *feedback* será comunicado ao colaborador através da entrevista de Avaliação de Desempenho a ser realizada pela gerente do Departamento de Meio Ambiente. O momento da entrevista será considerado o espaço adequado para ambos, funcionário e gerente, definirem novas metodologias e estratégias de trabalho com vistas a tornar ótimos os processos produtivos, tanto os aspectos do trabalho propriamente dito como no que diz respeito ao relacionamento interpessoal.

ANEXOS**ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO**

Nome: _____ Título do cargo: _____

Departamento: _____ Superior imediato: _____

1 – Sumário dos deveres: escreva, com suas próprias palavras, tudo o que você faz: __________
_____**2 – Qualificações profissionais:** relacione as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que você utiliza em seu trabalho: __________

_____**3 – Equipamentos:** relacione as máquinas ou instrumentos (calculadora, computador, gps) que você opera na realização de seu trabalho: _____

4 – Responsabilidades: relacione todas as suas responsabilidades, em ordem decrescente de importância, e a percentagem de tempo a elas dedicadas por mês: __________
_____**5 – Contatos:** liste os contatos com outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos: _____

6 – Supervisão exercida: seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas?

Sim () Não () Se a resposta é sim, relacione abaixo os cargos sob sua supervisão direta:

7 – **Supervisão recebida:** qual a frequência da supervisão que você recebe de seu supervisor?

() Frequentemente () Às vezes () Raramente () Nunca

8 – **Decisões:** explique abaixo as decisões que você toma no desempenho do seu cargo: _____

9 – **Requisitos exigidos pelo cargo:** indique os requisitos mínimos necessários ao cargo.

Escolaridade: _____

Experiência: _____

10 – **Informações adicionais:** descreva abaixo toda informação adicional não incluída nos itens anteriores: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

DESCRIÇÃO DOS TERMOS TÉCNICOS UTILIZADOS

1. **Análise de cargos:** Estudo para coligir informações sobre as tarefas e especificações dos cargos. Desse estudo resulta a descrição e a especificação do cargo.
2. **Atitude:** Um dos elementos da competência. Geram respostas consistentes para agir em determinadas situações e predizem o que a pessoa irá fazer em curto prazo. Significa “o querer fazer”. As atitudes são influenciadas pelas características pessoais.
3. **Cargo:** É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas e especificações exigidas.
4. **Competência:** É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam o trabalho.
5. **Conhecimento:** Saber alguma coisa com a familiaridade obtida através da experiência, formação, observação ou investigação; significa entender um processo, uma prática ou uma técnica, ou como usar uma ferramenta.
Um dos elementos da competência – informações e dimensões requeridas em áreas de conteúdo específico. Significa “o saber”.
6. **Deveres:** Obrigação de fazer ou deixar de fazer alguma coisa, imposta por lei, pela

moral, pelos usos e costumes ou pela própria consciência.

7. **Especificação de cargo:** É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes dos cargos.
8. **Função:** É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização.
9. **Habilidade:** Capacidade de usar o conhecimento, uma aptidão desenvolvida e/ou uma capacidade de executar ou realizar uma atividade de modo eficaz e rápido.
Um dos elementos da competência. Capacidade da pessoa em colocar em prática o conhecimento que possui. Significa “o saber fazer”.
10. **Responsabilidade:** Obrigação de responder por certos atos próprios ou alheios ou por alguma coisa que lhe foi confiada.
11. **Subordinado:** que exprime uma idéia dependente de outra expressa numa proposição subordinante. Ato ou efeito de estar sobre a supervisão de um supervisor.
12. **Supervisor:** Indivíduo com experiência de realização ou dotado de especialização técnica, que exerce junto do realizador funções de consultor, gerente e diretor de realização.